

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**



TESIS

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTOS COMO
HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN
UNA EMPRESA PROCESADORA DE MANGO PARA
EXPORTACIÓN”**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

**JORGE IGNACIO TAVARA VARGAS
EJECUTOR**

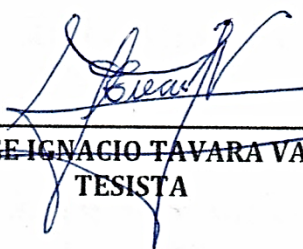
**PIURA – PERÚ
2018**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



TESIS

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTOS COMO
HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN UNA
EMPRESA PROCESADORA DE MANGO PARA EXPORTACIÓN”**



BR. JORGE IGNACIO TAVARA VARGAS
TESISTA



DR. CPC. ENRIQUE RAMIRO CACERES FLORIAN
ASESOR


PIURA - PERÚ
2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS



TESIS

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTOS COMO
HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN UNA
EMPRESA PROCESADORA DE MANGO PARA EXPORTACIÓN”**


DR. CPC. MAXIMO VIERA ROBLEDO
PRESIDENTE


DR. CPC. OSCAR M. ARELLANO CASTILLO
SECRETARIO


CPC. LEOPOLDO OTINIANO VASQUEZ
VOCAL

PIURA-PERU
2016



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN



ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS

Los miembros del Jurado de Tesis que suscriben, reunidos para escuchar la sustentación de la tesis presentada por el ex alumno de la Facultad de Ciencias Contables y Financieras de la Universidad Nacional de Piura, Bachiller:

TAVARA VARGAS - JORGE IGNACIO

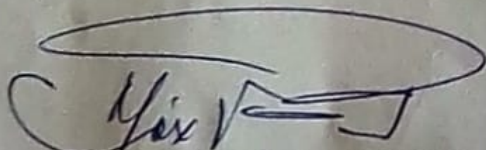
Con el asesoramiento del docente Dr. CPC. ENRIQUE RAMIRO CACERES FLORIAN; denominada:

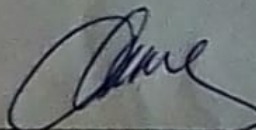
"DISEÑO DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN UNA EMPRESA PROCESADORA DE MANGO PARA EXPORTACION", hechas las observaciones y escuchadas las respuestas; consideramos aprobada la tesis, con el calificativo de:


Muy Bueno (16)

Estando sujeta a la absolución de las observaciones; el Jurado de Tesis considera que el señor Bachiller, se encuentra apta para solicitar la expedición del Título Profesional de Contador Público, de acuerdo a lo establecido por el Estatuto de la Universidad Nacional de Piura.

Piura, 22 de enero de 2019.


Dr. CPC. MAXIMO VIERA ROBLEDO
PRESIDENTE


Dr. CPC. OSCAR MANUEL ARELLANO CASTILLO
SECRETARIO


CPC. LEOPOLDO OTINIANO VASQUEZ
VOCAL

AGRADECIMIENTO

A mis padres, porque en todo momento me brindaron los recursos necesarios y ser la fuerza que me ha impulsado a terminar con este Trabajo de Tesis.

Agradezco de manera especial y sincera al Dr. CPC. Franklin R. Savitzky Mendoza por su valiosa colaboración y enseñanza constante, no solo en el desarrollo de esta tesis sino también en mi formación profesional, que supo marcar la senda de mi camino profesional y a dar cada paso con firmeza en el desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria

Agradecimiento

INTRODUCCION	1
--------------	---

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Descripción y Formulación del Problema	3
1.2	Objetivos de la Investigación	6
1.2.1	Objetivo General	6
1.2.2	Objetivos Específicos	6
1.3	Justificación e Importancia	7
1.3.1	Justificación	7
1.3.2	Importancia	9
1.3.3	Beneficiarios	10

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1	Marco Referencial	11
2.2	Antecedentes de la Investigación	36
2.3	Base Teórica	38
2.4	Definición conceptual de términos	39

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1	Hipótesis	41
3.2	Identificación de las unidades de análisis y variables	41
3.3	Población y Muestra	42
3.3.1	Población	42
3.3.2	Muestra	42
3.4	Operacionalización de variables	43
3.5	Tipo de investigación	43
3.6	Diseño de investigación	44
3.7	Métodos e instrumentos de recolección de datos	44
3.8	Técnicas de investigación	45

CAPITULO IV: PRESENTACION DE RESULTADOS

4.1	Concepto, elementos y clases de presupuesto	46
4.2	Concepto de Toma de Decisiones	57
4.3	Proceso de la Toma de Decisiones	59
4.4	El Costo Presupuestario	63
4.5	Empresa Procesadora de Mango para Exportación	68
4.6	Presentación de tablas y gráficos	82
4.7	Factibilidad de la investigación	95
4.8	Diseño de un modelo propuesto	96
 CONCLUSIONES		107
RECOMENDACIONES		108
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		109
ANEXOS		111

RESUMEN

Piura no tiene la mentalidad de mejora continua y mucho menos el hábito de la medición, por eso resulta una lucha constante en las empresas al tratar de concientizar a su recurso humano para que entren en esta filosofía de mejora continua.

La medición es la clave para detectar deficiencias, teniendo parámetros estándares podemos analizar cuando estamos bien o si algo anda mal con nosotros. Esta es una tarea ardua que debe mantenerse en constante actualización, el monitoreo de las operaciones y de los procesos que conforman a la organización hacen posible la visualización de cómo está funcionando la empresa.

Esto permite que la toma de decisiones en la empresa Frutos del Perú S.A tenga un fundamento y una orientación efectiva hacia la resolución de problemas, pero hay algo más importante, también permite la planeación, es decir, la anticipación ante posibles escenarios fueros que originen desgaste, problemas o dificultades de la organización. Con la medición tenemos un control de nuestro sistema, sabemos cómo opera, podemos detectar deficiencias y evitar que se vuelvan un problema para la empresa.

Este trabajo de investigación busca el análisis de la empresa Frutos del Perú S.A, con el fin de hacer una medición del estado actual de dicha empresa, detectado en donde tiene deficiencias buscando sus problemas generando un diagnóstico general de la empresa y por último, proponer un modelo de presupuesto.

Este último deberá ser una posible solución que permita a la empresa corregir sus errores, aumentando la funcionalidad de sus procesos y por ende aumentar la productividad de la misma.

Es por eso que en el modelo de mejoramiento que se propone en este trabajo, se usan tendencias, herramientas e ideologías actuales en lo que se refiere a la administración, contabilidad y generación de producción en las empresas, que permitan una mejora significativa en su funcionamiento.

Palabras clave: diseño, sistema de presupuestos, herramienta, toma de decisiones, empresa procesadora, exportación.

ABTRACT

Piura does not have the mentality of continuous improvement and much less the habit of measurement, which is why it is a constant struggle in companies trying to raise awareness of their human resources to enter this philosophy of continuous improvement.

The measurement is the key to detect deficiencies, having standard parameters we can analyze when we are good or if something is wrong with us. This is an arduous task that must be constantly updated, the monitoring of operations and the processes that make up the organization make it possible to see how the company is working.

This allows decision-making in the company Frutos del Perú SA to have a foundation and an effective orientation towards the resolution of problems, but there is something more important, it also allows planning, that is, the anticipation of possible scenarios fueros that cause wear and tear, problems or difficulties of the organization. With the measurement we have control of our system, we know how it operates, we can detect deficiencies and prevent them from becoming a problem for the company.

This research work seeks the analysis of the company Frutos del Perú SA, in order to make a measurement of the current state of the company, detected where it has deficiencies looking for their problems generating a general diagnosis of the company and finally, propose a budget model.

The latter should be a possible solution that allows the company to correct its errors, increasing the functionality of its processes and therefore increase the productivity of it.

That is why in the improvement model proposed in this paper, trends, tools and current ideologies are used in terms of administration, accounting and generation of production in companies, which allow a significant improvement in its operation.

Keywords: design, budgeting system, tool, decision making, processing company, export.

INTRODUCCIÓN

El mango es una fruta tropical típica del Perú, reconocida a nivel mundial por su sabor y excelente calidad. Actualmente el Perú es un gran exportador de mango, siendo Estados Unidos, países europeos y asiáticos su principal mercado. Cabe resaltar que Perú se encuentra en la lista de los principales exportadores mundiales de mango.

La exportación tradicional mundial de mango ha sido en su estado natural, es decir, como fruta fresca. Pero, en los últimos años se está desarrollando la tendencia por consumir productos procesados de fruta, entre ellas el mango, tal es así que podemos encontrar fruta deshidratada, jugos, néctar, pulpa, entre otros.

Hoy en día se está dando una concientización por darle valor agregado a los productos que se exportan ya que se ha demostrado que esta actividad tiene una gran rentabilidad. Tomando en cuenta lo antes mencionado, este Trabajo de Tesis busca aprovechar la oportunidad de negocio generada por la demanda nacional y mundial de productos elaborados de mango, en este caso el mango en conserva, cabe resaltar que en el nivel nacional la demanda es insatisfecha y no existe una empresa que ofrezca el mismo producto.

Esta actividad no está siendo explotada por los productores peruanos lo cual permite a Frutos del Perú S.A (la empresa que estamos presentando en nuestro trabajo) ser una oportunidad de negocio innovadora y con una posible ventaja competitiva que ofrece un nuevo producto con un valor agregado. Debido a la creciente demanda mundial de este tipo de productos, las probabilidades de éxito son muy altas, lo mismo que se demostrará en la elaboración del presente Trabajo de Tesis.

Las organizaciones actuales viven en un contexto de alta competencia, en la que la capacidad de respuesta determina una de ellas es determinante para estar posicionada en el mercado.

Los clientes cada vez exigen más agilidad, eficiencia y por supuesto mayor calidad en los productos y servicios por eso en el mundo actual que se vuelve más rápido cada día y los distintos cambios en el medio en que se desenvuelven los sistemas generan entropía en los mismos, mantener la estabilidad en una organización resulta más complejo.

A continuación, se detalla el esquema al cual corresponde la organización capitular, compuesto por cuatro capítulos, con el propósito de comprobar y contrastar la hipótesis y objetivos respectivamente:

El Capítulo I, detalla todo lo relacionado a la problemática de investigación, el cual abarca diversos aspectos, como: la descripción de la realidad problemática, en el que se describe la situación actual de la empresa, Planteamiento del Problema, donde se describe la actividad principal del objeto de estudio; y se detallan las problemáticas existentes en el “Diseño de un sistema de presupuesto como herramienta para toma de decisiones en una empresa procesadora de mango para exportación”; uso de los recursos de la empresa; el planteamiento de la formulación del problema; objetivos de la investigación (general y específicos), para determinar la forma de alcanzar la realización de los mismos, justificación e importancia de la investigación.

El Capítulo II, tenemos el Marco Teórico y Conceptual, donde se desarrolla una reseña bibliográfica de los trabajos que han realizado otros investigadores, y que sirven de antecedente a la presente investigación, posteriormente se presente la base teórica y conceptual que sustenta el estudio, el cual contienen temas sobre la Diseño de un sistema de presupuesto como herramienta a fin de incrementar la rentabilidad – 2018 empresa procesadora de mango para exportación mediante la toma de decisiones.

El Capítulo III, se desarrollan los aspectos relativos a la metodología de la investigación, se describe el tipo y diseño de la investigación; las técnicas para recopilar los datos necesarios; las técnicas para el análisis de los datos y por último, se presenta la operacionalización de las variables del Trabajo de investigación.

El Capítulo IV, se desarrolla la presentación, análisis e interpretación de resultados de la investigación, con la elaboración de tablas y gráficos de las encuestas y entrevistas realizadas. Se presenta el desarrollo de los objetivos que se plantearon en la presente investigación, así como las conclusiones, recomendaciones a la empresa. Luego se detalla la bibliografía y webgrafía.

Finalmente adjunto los anexos correspondientes al desarrollo del trabajo de investigación.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Descripción y Formulación del Problema

1.1.1 Descripción del Problema

Piura es una Región que está creciendo económicamente, resultado de una nueva dinámica en el aprovechamiento de las potencialidades que ofrece la diversidad de nuestros recursos, las inversiones nacionales y del exterior; el clima de negocios que impera por la solidez de los grandes fundamentos macroeconómicos del país.

Es decir, todas las empresas establecidas, ya sean micro, pequeñas, medianas o grandes, representan las unidades económicas generadoras de bienes y servicios que demandan los consumidores. El éxito de estas se basa en el mejoramiento continuo de sus niveles de productividad y calidad.

Es así que, en nuestra Región Piura, aprovechando las ventajas comparativas y competitivas se han instalado una gran cantidad de empresas exportadoras de productos agroindustriales como son, exportadoras de mango, limón, banano, uva, etc. representado una opción para la inversión, muchas de ellas aprovechando la Ley de Promoción Agraria N° 27360, que permitirá combatir la informalidad, el desempleo y la pobreza en el sector agrario, la misma que alcanza el 41.5% de la población vinculada a esta actividad.

El marco jurídico tendrá vigencia hasta el 2021, tres años que son insuficientes para tomar decisiones de inversión.

Además, una empresa del sector necesita entre 5 y 8 años para entrar a la etapa de comercialización y de 4 años más para consolidarse en el mercado internacional, por lo que es vital ampliar la Ley garantizando un horizonte estable de por menos 20 años.

La Ley N° 27360 proporciona a la agroexportación el marco legal adecuado que le permitió convertirse en la segunda actividad generadora de divisas, después de la minería; y también es el motor de desarrollo económico de los valles de la costa, con evidentes e innegables resultados a favor de la generación de empleo, dinamización de las económicas regionales y descentralización.

Ciertas posiciones ideológicas tratan de alimentar una controversia sobre esa iniciativa, utilizando información errada y mal intencionada respecto a un modelo de producción sectorial que ha sido, a todas luces muy exitoso.

“Una de las críticas señala que no permite la formalización del sector agrario, sin embargo, la empresa agroexportadora actúa como un agente formalizador en toda su cadena productiva, pues además está sujeta a supervisiones internacionales. En el año 2000 existían solo 55,000 trabajadores afiliados al seguro agrario, gracias a la Ley 27360 hoy son 359,000”.

Sin embargo, actualmente se encuentran en un proceso de cambio, debido a que está enfrentando problemas de naturaleza administrativa, productiva y laboral por tener un nivel de competitividad aceptable.

Para tal fin es necesario llevar a cabo un estudio de costos y presupuestos de la situación en la que está la empresa, lo cual implica un análisis de sus procesos y procedimientos que permita obtener una perspectiva general de la estructura de la organización y conocer la manera en que se toma las decisiones y el impacto de las mismas en la productividad de la empresa.

A partir de los resultados obtenidos se determinará la propuesta diseñando un sistema de presupuestos que sirva como herramienta para la toma de decisiones en la empresa Frutos del Perú S.A, procesadora de mango para exportación, que permita lograr mejoras significativas en su rentabilidad.

1.1.2 Formulación del Problema

Dada la evaluación de la realidad problemática, se presenta una serie de interrogantes que serán el objeto de la investigación científica, cuya base se sostiene del método científico.

En cada uno de los aspectos se formulan enunciados que requieren específicamente el planteamiento de soluciones. Para la formulación del problema se parte desde el tema principal: la Productividad y eficiencia.

Problema General

¿Qué sistema de presupuesto sería el más óptimo para considerarlo como herramienta, para la toma de decisiones aplicado a la Empresa Frutos del Perú S.A., procesadora de mango para exportación?

Problemas Específicos

1. ¿Cuáles son los procedimientos estándares para establecer costos estándar?
2. ¿Cómo evaluamos el desempeño del trabajador, por ser un factor importante para el éxito de la Empresa Frutos del Perú SA?
3. ¿Los programas de capacitación brindan mayor competitividad al trabajador?
4. ¿Es posible establecer presupuestos por áreas de responsabilidad en la Empresa Frutos del Perú SA?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Diseñar un sistema de presupuesto, que se considere como herramienta óptima para la toma de decisiones, para la Empresa Frutos del Perú S.A, procesadora de mangos para exportación.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a)** Realizar un análisis de los procesos desarrollados por la Empresa Frutos del Perú S.A, para generar el diseño del presupuesto.
- b)** Definir las áreas de responsabilidad de la Empresa Frutos del Perú S.A que ayudaran a generar el presupuesto para cada una de ellas.

1.3 Justificación e Importancia

1.3.1 Justificación

En la actualidad es difícil encontrar una empresa de cualquier índole, o como en nuestro caso una planta de procesamiento, donde no se realicen esfuerzos por mejorar los procesos existentes, sin embargo, los resultados que arrojan no siempre son adecuados y permanentes.

Por ende, se busca obtener un diagnóstico de la situación actual, de manera que se logre la identificación de los problemas que estén afectando las actividades que allí se realizan, así como también soluciones que les permitan incrementar la productividad, eficiencia y por añadidura la rentabilidad de sus procesos a través de la mejora de los procedimientos.

El desarrollo de este trabajo propuesto será de gran beneficio, pues podrá contar con nuevos métodos, técnicas y herramientas de mejora que agilicen sus procesos y promuevan unas funcionalidades más eficientes para sus clientes. Mediante esta investigación, será más importante para la Empresa Frutos del Perú S.A., pero cabe destacar que no son los únicos, lo cual lo podemos ampliar en los dos párrafos siguientes:

Durante los meses de verano, nuestro país cuenta con producción de mango lo cual, se vuelve una ventaja absoluta frente a países vecinos, gozando de su temporada alta de producción siendo estos los meses de noviembre hasta febrero.

Sin embargo, en la diversificación de mercados, el europeo y el americano específicamente debe ser una de nuestras prioridades para analizar el aumento de la exportación del mango y teniendo a EE. UU. en América del Norte tan cerca y Europa, se vuelve logísticamente más fácil tener acceso a estos mercados.

El diseño de un presupuesto fundamental al momento que se crea una necesidad de dar a conocer nuestro mango en su variedad de fruta fresca, la cual es apetecida, según estudios realizados en mercados extranjeros.

En el desarrollo y justificación del tema podremos observar de manera superficial sus costos de producción y lugar en donde no existe dificultad en el cultivo, de manera continua el proceso de exportación en el que se desarrollará los documentos normativos a cumplir para abastecer el mercado en un porcentaje significativo.

De igual modo se da a conocer a los productores de mango en el Perú, requisitos tanto para las exportaciones de este producto, tanto, como requisitos técnicos y restricciones, si llegan a tener, en base a la exportación del mango como fruta fresca.

Nuestro país es considerado por muchos como uno de los países más ricos a nivel mundial en flora, fauna y productos agrícolas. Últimamente se ha registrado un aumento en la demanda internacional del mango peruano, ya sea su sabor, textura o las propiedades nutricionales de este producto, que han cautivado a innumerables consumidores de varios países que lo han optado.

La Unión Europea es un bloque compuesto por 27 países con un mercadeo de casi 27 millones de personas, siendo el objetivo llegar a estos países cumpliendo con sus estándares de calidad y ofertando un producto garantizando y que sea aceptado por ellos.

1.3.2 Importancia

La productividad en una empresa, es importante, ya que nos indica que tan bien empleamos los resultados disponibles para desempeñar con sentido de eficiencia y eficacia las actividades inherentes al sistema de trabajo.

Además, nos permite conocer el logro de los objetivos, el aprovechamiento óptimo de los recursos, la satisfacción del personal y clientes; también el acuerdo entre sus integrantes sobre lo que se está haciendo y la forma en que se logran los fines de la organización, mismo que se traducen en la realidad en la rentabilidad económica del negocio, el desarrollo integral de los recursos humanos y calidad de los servicios.

Por otro lado, la eficiencia sirve para evaluar el aprovechamiento de los recursos, es decir, mide la cantidad de recursos utilizados y los compara con los resultados obtenidos. En este sentido, es importante medir la productividad y eficiencia en forma integral, de esta manera se identificarán los resultados, además de saber el grado de aprovechamiento de los recursos empleados. De esta manera se podrá proceder a la planeación, organización y operación de acciones de mejora.

Es importante contar con un sistema de presupuestos que involucre la toma de decisiones ya que existen programas de exportación del mango peruano, lo cual es fundamental y guía para el desarrollo de un sistema de presupuestos, siendo factible y viable y que se refleje en incremento de nuestra balanza comercial.

En nuestro país se produce esta fruta y se ha analizado la implantación de otra empresa procesadora en el distrito de Tambogrande – Región Piura, luego de haber realizado un análisis técnico, económico y socio – político para su mejor ubicación, de acuerdo con las potencialidades de la Región en estudio.

Actualmente existe una demanda del mango como fruta fresca en el mercado interno como en el exterior principalmente en los Países Bajos, Estados Unidos, El Reino Unido y Canadá.

Los diferentes tipos de clima permiten el cultivo de una amplia variedad de productos agrícolas, siendo una gran ventaja y oportunidad de desarrollo en la agro industria del país.

Este trabajo de Tesis es importante además porque la aplicación de los presupuestos en la Empresa Frutos del Perú S.A. se ha convertido en la base de la toma de decisiones, a través de la planeación, la coordinación y el control, ya que el presupuesto y la estimación programada de manera sistemática, de las condiciones y de los resultados a obtener por una empresa en un periodo determinado, constituyéndose en una importante medida de control que facilita la dirección y coordinación de los distintos departamentos de la empresa.

Un presupuesto podrá estar relacionado con cualquiera de las actividades del negocio y que mejor aplicarlo en una empresa procesadora de mango para exportación, ya que el mejor tipo de presupuestos, sin embargo, es el que comienza por las ventas anticipadas y trabaja a través de todos los detalles de producción y comercialización, indicándole a la administración que ocurrió en la empresa y cuál es su tendencia futura.

1.3.3 Beneficiarios

Beneficiarios directos: clientes, propietarios de la Empresa Frutos del Perú S.A. y por ende los colaboradores que pueden acceder a mayores ingresos al incrementarse la rentabilidad de la empresa.

Asimismo, el Estado Peruano, tomando mejores decisiones, la Empresa Frutos del Perú S.A., es seguro de sus utilidades se incrementen y por ende pagarán mayores tributos.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO REFERENCIAL

2.1.1 EL MANGO EN EL PERÚ

Origen

El mango considerado como el “Rey de las frutas tropicales”, es una especie nativa del sureste asiático, cuyo origen se atribuye a los bosques del Himalaya en la India y la parte oeste de Birmania; de allí fue llevado a otras partes del mundo, incluido nuestro continente americano.

En 1646 los portugueses introdujeron, de la India, material de propagación de esta frutal Brasil; al Perú el mango llegó a partir del siglo XVII, sin tener una fecha precisa de introducción de este cultivo que dio origen a los tipos criollos cultivado principalmente en el norte e Ica. (Manual de cultivo de Mango, 2002) Árbol de la familia de las Anacardiáceas, de 30 m de alto, hojas lanceoladas y coriáceas, flores pequeñas, amarillentas y en panícula, y fruto en drupa, de corteza fina y correosa, y carne comestible; por lo que es indudablemente la especie de mayor importancia tanto por su distribución mundial, entre LS y de LN, como por su importancia económica, quinto fruto de consumo mundial y tercero entre los tropicales, inmediatamente tras el plátano y la piña tropical. Se cultiva actualmente en más de 100 países, todos tropicales.

Variedades

El mango es llamado en el hemisferio norte como “manzana de los trópicos” se considera actualmente como una de las frutas más finas en el mundo, existiendo una gran variedad de este (Senmache & Alban, Manual del cultivo del mango, 2002), entre las cuales se destacan las siguientes:

a. Variedad de color Roja: Edward, Haden, Kent, Tommy Atkins, Zill.

- Kent: Esta variedad es de tamaño grande, pesando aproximadamente de 500 a 800 gr., posee un color amarillo anaranjado adquiriendo en la madurez una chapa rojiza, es de forma ovalada orbicular, de agradable sabor, jugoso de poca fibrosidad y de algo contenido de azúcares (variedad semi-tardía).

- Haden: Es de tamaño medio grande, pesando aproximadamente de 380 a 700 gramos, adquiriendo en la madurez un color rojo–amarillo también con capa rojiza. Posee forma ovalada, de pulpa firme y de color y sabor agradable (variedad de media estación).

- Tommy Atkins: Posee un tamaño grande, pesando aproximadamente 600 gr. posee una forma oblonga, oval, resistente a daños mecánicos y con mayor periodo de conservación, pero no posee las mejores características en cuanto a sabor y aroma (variedad tardía).

b. Variedad de color Verde: Keitt, Amelia, Julie, Alphonse.

- Keitt: Posee un tamaño mediano grande, pesando aproximadamente 600 gr. es de forma ovalada y posee una pulpa de poca fibrosidad, jugosa y muy firme.

- Amelia: Posee poco contenido de fibra.

c. Variedad Amarilla: Ataulfo, Manila súper, Nam Doc Mai.

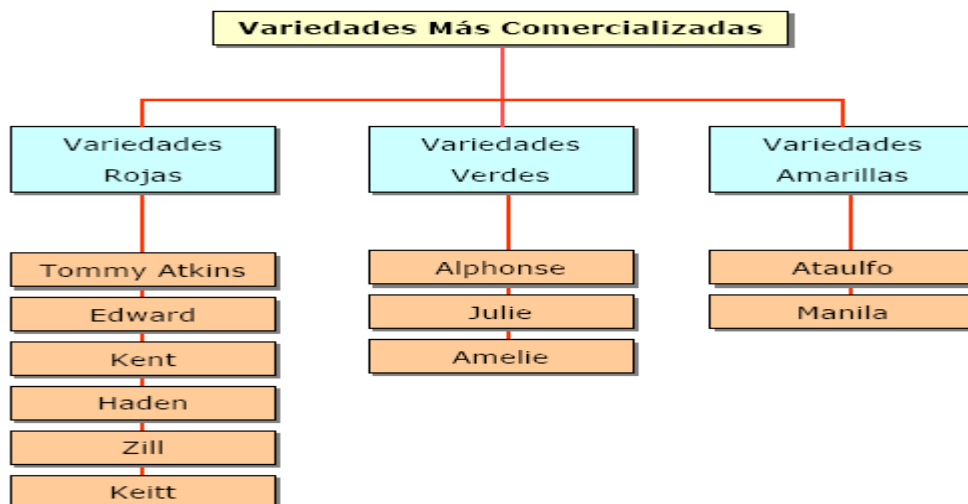
- Ataulfo: Posee un tamaño de pequeño a mediano, siendo bajo en fibra y principalmente desarrollado en México.

- Manila Súper: Posee un tamaño pequeño pesando aproximadamente 10 gr. una forma aplanada y alargada, con un sabor fuerte, esta se produce principalmente en Filipinas.

- Nam Doc Mai: Es poco fibrosa y de semilla pequeña.

Esquema N 01

Variedades de mango según el color



Fuente: Fuente: (Banco Agropecuario - Área de Desarrollo).

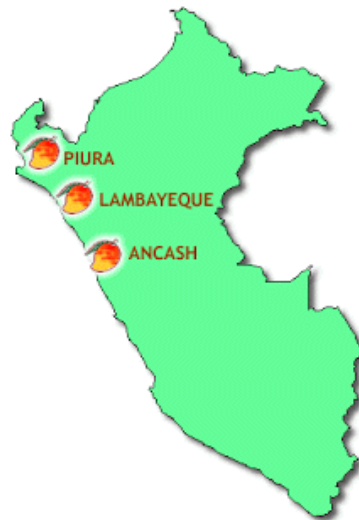
Zonas de Producción

La producción nacional está centralizada en la costa y parte norte del Perú, siendo Piura el departamento con mayor producción y superficie cultivada. En el año 2005, se alcanzó a producir 148,515 t., representando el 72% de la producción nacional. Seguido por Lambayeque con el 10%, lo que representa 22,526 t. En la tercera posición tenemos a Cajamarca con 10,502 t. participando con el 4%. La producción de este último departamento se destina principalmente al mercado interno. Juntos estos tres departamentos representan el 86% de la producción. La producción de mango ha venido creciendo a un ritmo exponencial en el departamento de Piura, en contraposición se encuentra la provincia de Ucayali, la cual ha sufrido una reducción en la producción principalmente durante los últimos 5 años, en Lima se ha mantenido constante y Lambayeque, si bien ha mostrado un crecimiento, este no ha sido en la misma proporción que en el departamento de Piura en donde se puede observar que el crecimiento es cíclico. Aproximadamente cada tres años de crecimiento es seguido de un año recesivo en la producción. Las zonas productoras de exportación del mango son principalmente Piura, Lambayeque y Ancash¹.

¹ Ministerio de Agricultura, Perfil de mercado del mercado fresco, 2006, p. 12 – 13.

En el departamento de Piura, se producen en el Valle de San Lorenzo, Chira y Alto Piura. En Lambayeque, en Motupe y Olmos, mientras que, en Ancash, la zona productora es la provincia de Casma.

Esquema N 02
Zonas de cultivo del Mango



Calidad

El grado de desarrollo y el estado del mango, tanto, para el consumo fresco y el procesamiento industrial, debe cumplir con las siguientes características:

Características mínimas:

- Enteros, con la forma característica de la variedad.
- De aspecto fresco y consistencia firme.
- Sanos, libres de ataque de insectos, o enfermedades que impidan el consumo.
- Limpios, exentos de olores, sabores o materias extrañas visibles.
- Libres de magulladuras profundas, humedad exterior anormal.
- Exentos de daño causado por variaciones de temperatura.
- Exentos de daños causados por plagas.
- Si los mangos tienen pedúnculo la longitud no será superior a 1 cm.
- El grado de desarrollo y el estado del mango deben permitir el transporte y manipulación de manera que llegue satisfactoriamente al lugar de destino.

Problemática en los sembríos

La principal problemática que enfrentan los sembríos, en el ámbito del Departamento de Piura, está relacionada con los aspectos productivos; Tenencia de la tierra; competitividad; productividad agraria; infraestructura de riego; sistemas y mecanismos de comercialización; servicios de créditos; asistencia técnica; asistencia crediticia; medio ambiente; aprovechamiento no sostenible de los recursos naturales; el desarrollo institucional; etc.

Los factores causales señalados respecto a la problemática, tienen incidencia directa en el crecimiento y desarrollo agrario, que en la actualidad registra niveles de relativa importancia sin alcanzar la dinámica económica suficiente que permita superar las limitaciones coyunturales y estructurales que dificultan la distribución equitativa entre las familias del ambiente rural para mejorar sus condiciones de vida. Esta problemática, de acuerdo a la importancia relativa de los factores causales identificados, se puede sintetizar, en los siguientes términos:

Producción Total y niveles de Pobreza

La actividad agraria tiene un crecimiento del Producto Bruto Interno con tasas que es inferior al crecimiento del PBI del País, estimadas en 2.2% y 2.5%, respectivamente; lo que evidencia que esta evolución poco significativa es el origen de los altos niveles de pobreza existentes (según encuesta de CENAGRO entre mayo 2003 y abril 2004, el Departamento de Piura tenía 62.6% de su población total en condición de pobreza y el 22% de su población en condición de extrema pobreza, ocupando conjuntamente con el décimo cuarto lugar con mayor nivel de pobreza extrema).

Tenencia de la Tierra

La aplicación del proceso de Reforma Agraria y la posterior parcelación de las Cooperativas Agrarias de producción, originó que la pequeña agricultura predominará en el Agro. Esta situación se evidencia en los datos del Censo Nacional Agropecuario de 1994 (CONAGRO-94) que indican que las unidades agrícolas con menos de 10 hectáreas representan el 70.2% de la superficie agrícola departamental bajo riego.

Los datos desagregados del censo indican que, a nivel de la costa del departamento de Piura, las unidades agrícolas con menos de 10 hectáreas representaban el 69.6% de la superficie agrícola costeña peruano y el 22.2% de la superficie agrícola piurana bajo riego, contrariamente a nivel de la Sierra piurana las unidades agrícolas con menos de 10 hectáreas representaban el 71.1% del total de la superficie agrícola serrana y el 73.2% de la superficie agrícola serrana piurana bajo riego.

Competitividad Agraria

La economía agraria de Piura tiene las mayores ventajas comparativas que de ser transformadas en ventajas competitivas, se lograría elevar el nivel de competitividad de sus unidades productivas que constituyen su sustento productivo, siendo la principal la mega biodiversidad aparte de otras ventajas que posee como la diversidad de pisos ecológicos que significan la presencia de una amplia variedad de especies vegetales y animales. Existe en la actualidad un creciente conflicto entre la actividad agrícola y minera, originado por la ausencia de un ordenamiento territorial en base a un enfoque de zonificación ecológica y de licencia social de parte de las comunidades campesinas y autoridades regionales y locales; por lo que está de por medio la defensa de la mega biodiversidad existente. En el departamento de Piura se tiene potencialidades de primer orden para la agro exportación sin perjuicio de la producción destinada al mercado interno, pero la ausencia de una estrategia que compatibilice el nivel nacional y regional, determina que no se tenga un marco adecuado para tener mejores niveles de negociación en el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y de negociación de futuros tratados con la Unión Europea y Chile.

Productividad y Rentabilidad

La causa determinante en la problemática está referida a la rentabilidad de los cultivos, que básicamente está relacionado con los rendimientos productivos, porque en la mayoría de los cultivos confortantes de la cédula de cultivos, se encuentran muy por debajo de sus rendimientos potenciales. Los precios de Venta del producto cosechado es otro factor relacionado con los rendimientos, por cuanto tienden a la baja en términos reales, como consecuencia de sistemas de comercialización que permitan gran número de intermediarios que imponen relaciones asimétricas que perjudican a los agricultores.

Asimismo, intervienen factores relacionados a determinadas políticas estatales que, desde el Gobierno Central, alientan las importaciones desmedidas en épocas de cosechas de la producción nacional y regional y que generan niveles de sub ofertas que presionan el precio hacia abajo.

En aspectos de sanidad se tiene la presencia de la enfermedad del carbunclo sintomático que afecta entre el 20% y 30% de la población total con una mortalidad del 70%. Asimismo, se tiene la enfermedad parasitaria del TUPE, que esta diseminada entre los 130 y los 1,800 msnm y la enfermedad conocida como Fasciolosis con una incidencia importante del 60% del total de la población ovina y vacuno. Esta problemática en la Sanidad animal afecta disminuyendo la producción de leche y carne.

1.5.5. Infraestructura de riego El reservorio de Poechos y el Reservorio de San Lorenzo y la infraestructura de la III Etapa del Proyecto Especial Chira-Piura, que constituyen la infraestructura de cobertura y estructuras mayor; tiene problemas de sedimentación y de capacidad de almacenaje para abastecer o cubrir los requerimientos del recurso hídrico demandado por los cultivos programados en las campañas agrícolas. Los sistemas de riego utilizados tradicionales es el riego por pozas, respecto al riego por surcos y por pases que tienen mejores ventajas, por cuanto el gasto del agua es menor, mayor rendimiento o productividad y tienen menor riesgo de salinización y elevación de la napa freática.

La problemática en este tipo de infraestructura de apoyo a la producción de cultivo bajo riego, está relacionada con el mantenimiento, que es deficiente e inclusive a nivel parcelario, lo que requiere de mayor atención de parte de las Actividades de Riego como de los propios agricultores y sus organizaciones de usuarios.

La ausencia de un eficiente sistema de drenaje - origina problemas para la evacuación de las aguas a nivel parcelario, de dren primario y dren principal, lo que origina la elevación de la napa freática, la cual está relacionada directamente con la cantidad y calidad de agua de riego aplicado a los suelos durante la ejecución de las campañas agrícolas.

En la actualidad se está promocionando técnicas de manejo riego más eficientes y ahorradores de agua, como el riego por goteo y por aspersión entre otros sistemas de riego tecnificado, pero todavía se tiene que la gran mayoría de agricultores del departamento aún utilizan sistemas que no solo desperdician el agua, sino que provocan problemas de mal drenaje y salinización.

En la distribución y uso del recurso hídrico se tiene diferencias de tratamiento entre los productores de las zonas bajas respecto a los agricultores de las partes altas, en términos de reconocimiento de compensaciones, no obstante que el recurso hídrico proviene de fuentes de agua que tienen sus orígenes en los páramos, jaguar y lagunas de la zona de sierra.

Sistemas y mecanismos de comercialización

La compra de insumos y venta de productos terminados se realiza en mercados de libre competencia, aunque con la presencia mayoritaria de intermediarios (acopiadores, intermediarios y transportistas), que obstaculizan la captación de economías de escala, que significan beneficios vía descuentos importantes, que incidirán en los costos de producción y también sean beneficiados con mejores precios por la venta de fines productos cosechados. Existen problemas en la comercialización de productos de agro-exportación, por la intervención de empresarios que manipulen contratos o compromisos de compra de producción frutícola, como en el caso del mango, que evaden el pago por disponer de capital social insuficiente, debido a que la Certificación de comercialización no obliga a presentar información sobre carta fianza y capital de trabajo para realizar la transacciones.

Asistencia Técnica y Crediticia

Existen varias limitaciones para el acceso de los pequeños productores a los servicios de asistencia técnica y crediticia, por lo que se requiere promover la asociatividad para que en forma organizada o grupal puedan contratar este tipo de servicio, lo que resultaría determinante, por cuanto con el servicio crediticio constituyen un binomio indisoluble en términos de rentabilidad.

Este tipo de servicio está limitado a la intervención del Estado; el cual se ha reducido a la presencia de INCAGRO (Proyecto de Investigación y Expansión Agrícola), institución que está promocionando para la costa y sierra, el desarrollo de un mercado de servicios de asistencia técnica. Existen todavía grupos de productores que muestran disposición de recibir servicios en el esquema o medidas asistencialistas o paternalistas de parte de instituciones oficiales.

Medio Ambiente

El entorno en que se desarrolla la actividad está influenciado por factores ambientales con impactos desfavorables, como es el caso de la contaminación de la cuenca del Río Piura, a todo lo largo de la cuenca de la parte alta hasta la parte baja, cuyos contaminantes que son vertidos no reciben ningún tratamiento. En la parte media de la cuenca del Río Piurano se ejecutan obras de encauzamiento, lo que determina erosión en los tramos de cultivo, lo que es agudizada por la sedimentación y fuertes avenidas por los intensos periodos lluviosos. De igual modo, en la cuenca del Río Chira, se tiene el problema ambiental de la contaminación, que son generados por residuos sólidos; coniformes fecales; material químico, quirúrgico y otros factores que agudizan mayor el problema de contaminación en ambas márgenes del río. También la cuenca del río Huancabamba, localizado en la zona de Sierra, es afectada por problemas ambientales como la contaminación por la descarga de materiales desechables, como residuos sólidos, desechos de agroquímicos, aguas servidas, etc.

Aprovechamiento no sostenible de los recursos naturales

El departamento de Piura, tiene una amplia biodiversidad, tanto en flora y fauna, que constituye un potencial de formar orden para el desarrollo del Eco turismo, pero que en la actualidad tiene serias limitaciones para ser aprovechadas en forma sostenible, en base a un modelo de turismo agrario y vivencial, que signifique el uso apropiado del medio ambiente.

Las mayores pérdidas de recursos forestales se presentan en los bosques secos por la depredación, en el caso del departamento de Piura, se estiman en 14,000 hectáreas/año; sobre la cual tiene una incidencia favorable la ocurrencia del fenómeno El Niño, porque cuando se presenta posibilita sobre esta cuestión un afecto positivo otra situación problemática se presenta en los incendios forestales que afectan tan significativas áreas de especies forestales y pasturas.

El recurso suelo es aprovechado según su capacidad de uso agrario y forestal, cuya superficie se estima en 1571,501 hectáreas que por un deficiente manejo del agua de riego se encuentra en grave peligro de degradación, en especie de grandes extensiones de áreas cultivadas, especialmente en los valles del Bajo Piura.

Esta situación es agilizada con la salinización de los suelos y el deficiente drenaje y con la elevación de la napa freática que tiene fuerte incidencia en la cantidad y calidad del agua de riego aplicada en los suelos durante la campaña agrícola. A la agudización de los problemas en el uso y aprovechamiento no sostenible de los recursos naturales, contribuye el deficiente manejo del agua y de los sistemas de riego y drenaje, así como la poca actividad de mantenimiento, con mayor énfasis en los valles del Bajo Piura y Bajo Chira, que son los espacios con mayor destrucción y pérdida de áreas agrícolas, siendo el Valle del Bajo Piura el más afectado.

2.1.2 La exportación

Definición “Es todo envío de mercancía que tenga por destino un país diferente al nuestro. Lo mismo, pero en sentido inverso, cabe decir de las adquisiciones intracomunitarias, llamadas aquí importaciones²”, “Exportar es simplemente vender es decir en el mercado magnífico, insaciable el mundo entero. Vender bienes y servicios elaborados en el país y que se consume en otro diferente” (Bancomext, pág. 23) Mencionamos la exportación como un régimen aduanero por el cual, se permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. Para ello la transferencia de bienes debe efectuarse a un cliente domiciliado en el extranjero. (SUNAT 2008) “Los mangos han logrado posicionarse como el cuarto producto más importante del sector agroexportador (2015), al registrar las tasas de crecimiento más altas entre los productos del sector.

² Comercio Exterior del Libro 2015, pág. 15.

Así, entre 2010 y 2015, crecieron a una tasa promedio anual del 16.9%, mientras que en 2015 registraron un crecimiento del 40.8%, el más alto del sector, según cifras de ComexPerú". (COMEXPERU 2015) La exportación es comercializar bienes y servicios fuera del territorio nacional, es una decisión importante que toman las empresas cuando deciden internacionalizarse, las bases de la internacionalización va depender de los objetivos que tiene la empresa para exportar sus bienes o servicios teniendo en cuenta los beneficios y riesgos que esto implica.

Las empresas que exportan mango fresco se vieron afectadas en el año 2016 ya que el consumo de este fruto tropical tuvo un declive.

Mejoras al Exportar La exportación genera un bienestar económico dentro del país, las empresas se benefician con los convenios internacionales, el aspecto laboral se incrementa por la mayor productividad de exportación, el apoyo del estado es importante para capacitar a las empresas que comienzan a exportar fuera del país para conocer sus culturas y como se hace negocios internacionalmente resaltando las ventajas competitivas de sus productos o servicios.

Las mejoras se ven reflejadas en el crecimiento de la industria, es importante la intervención del Estado a las empresas para que entreguen un producto de calidad fuera del país y sean reconocidas internacionalmente evitando el fracaso. Exportación en Perú Según AgrodataPerú, "En el 2014 las Exportaciones suben 25% a los U\$ 4,623 millones frente a los U\$ 3,696 millones del 2013. Este crecimiento se da a pesar del gran descenso de las ventas de Café que en el 2011 se exporta por U\$ 1,575 millones y en el 2014 baja a los U\$ 728 millones. Los Precios promedio 2014 bajan 3% pasando de U\$ 1.84 kilo a U\$ 1.79 kilo." "A diciembre 2015 las Exportaciones Agropecuarias llegan a los U\$ 5,007 millones a pesar de una baja en las exportaciones de Café que de U\$ 728 millones del 2014 bajó a U\$ 572 millones en el 2015.

En esta razón las Uvas se constituyen en primer producto de Exportación ya que suben a los U\$ 692 millones, siguiéndole los Espárragos (3 Partidas) con U\$ 577 millones." (AgrodataPerú 2016) "En el 2016 las exportaciones alcanzan los U\$ 5,551 millones con un incremento del 10.8% sobre el 2015.

Los precios promedio bajan 5% a los U\$ 1.78 kilo.” Las exportaciones agropecuarias no han presentado una estabilidad de sus productos, si bien es cierto se exporto más es porque hubo otros productos que incrementaron sus pedidos al exterior mientras que otros bajaron su producción, también es importante mencionar los precios.

2.1.3 Beneficios de una Empresa Agrícola

En los últimos años el departamento de Piura ha crecido económicamente por el flujo de inversiones de empresarios. Un rubro especial en esta zona es la agricultura.

Todo empresario que desee invertir en este rubro deberá tener en cuenta lo siguiente:

Toda empresa agrícola conforme a su objeto establecido en su constitución se deberá dedicar a la explotación de bienes raíces y agrícolas, sean estos propios o arrendados, así como al cultivo, producción, comercialización y exportación de los productos agrícolas y frutícolas originados en esta producción, toda otra actividad agrícola conexas con las anteriores.

El empresario para lograr sus objetivos en convertir a su empresa más competitiva en el mercado debería crear una empresa acogida al régimen agrario cuyo objeto principal sea dedicarse a actividades de cultivo y agroindustriales. De esta forma la nueva empresa podrá acogerse al régimen laboral agrario.

Los beneficios que se obtendrían si se crea una nueva empresa cuyo objeto principal sea de cultivo y agroindustrial, y se acoja al régimen agrario.

I.- Acogimiento al Régimen Laboral Agrario:

Para que la nueva empresa se acoja a los beneficios del régimen laboral agrario, deberá presentar ante la SUNAT la Declaración Jurada de Acogimiento a los Beneficios Tributarios de la Ley de Promoción del Sector Agrario y de la Ley de Promoción y Desarrollo de la Acuicultura en la que se señale que la actividad principal a la que se dedica es de ámbito de aplicación a la ley agraria.

II.- Contratación Temporal:

La nueva empresa una vez acogida al régimen agrario puede celebrar contratos de trabajo a plazo determinado o indeterminado.

a) Contratos a tiempo indeterminado

Los contratos indeterminados pueden celebrarse en forma verbal o escrita y no se exige alguna formalidad particular para su celebración.

b) Contratos a plazo determinado

Se deberá celebrar por escrito, pudiendo ser utilizados cualquiera de las modalidades establecidas en la LPCL y presentarlos al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), considerándose el siguiente procedimiento:

i. Presentación y registro:

La nueva empresa deberá presentar hasta el último día hábil de cada semestre calendario ante la Autoridad Administrativa de Trabajo (AAT) de su jurisdicción correspondiente, la solicitud de su registro adjuntando lo siguiente:

- Tres ejemplares de cada contrato sujeto a modalidad.
- Una copia simple del Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la nueva empresa.
- Copia simple del Formulario N° 4888.

La nueva empresa deberá registrar a sus trabajadores a través del PDT-601 – Planilla Electrónica, a través del portal web del MTPE. Ingresando al módulo de registros de contratos nacionales, adjuntado en formato PDF, el contrato sujeto a modalidad y anexando el Formulario N° 4888. Debiendo señalar en el rubro “Tipo de Trabajador” el código 64: “Trabajador agrario dependiente, Decreto Ley 885”. Con el llenado de tales datos, automáticamente la planilla electrónica reflejará el aporte del empleador del 4% por concepto de Seguro de Salud Agrario.

ii. Exoneración del pago de tasas administrativas:

La nueva empresa podrá estar exonerada del pago de las tasas administrativas al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, siempre que se cumpla con presentar los contratos hasta el último día hábil de cada semestre calendario ante la Autoridad Administrativa de Trabajo (AAT).

En caso de ser presentados los contratos en forma extemporánea, la nueva empresa deberá pagar una tasa en el Banco de la Nación equivalente al 0.32% de la UIT por cada contrato, es decir S/.12.16.

III.- Jornada de Trabajo:

La nueva empresa deberá establecer una jornada laboral de trabajo que no supere las ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales, al igual que el régimen común conforme se establece en la Carta Magna.

Sin embargo, debido a la naturaleza de labores que realizan los trabajadores (sobre todo en el campo), la ley agraria permitiría a la nueva empresa pueda establecer jornadas de trabajo acumulativas, siempre que el número de horas trabajadas no exceda en promedio los límites máximos previstos por la ley de jornada laboral antes indicada, otorgándose pagos de sobretiempo.

Por otro lado, se deberá exhibir el horario de trabajo, en el cual conste el refrigerio, el cual no puede tener una duración inferior a cuarenta y cinco (45) minutos.

IV.- Remuneración:

El trabajador agrario deberá recibir una Remuneración Diaria (RD) mínima de S/. 36.29, suma que comprende el pago de dos beneficios sociales, la compensación por tiempo de servicios (CTS) y las gratificaciones legales (Fiestas Patrias y Navidad).

V.- Descanso Vacacional:

El descanso vacacional para los trabajadores que laboren en una empresa acogida al régimen laboral agrario, es de quince (15) días calendarios por cada año de servicios o la fracción que corresponda, salvo acuerdo entre el trabajador y el empleador para un período mayor.

Tal descanso representa un beneficio para la nueva empresa por cuanto permite contar con más días efectivos trabajados por parte de los trabajadores, lo cual repercute en una mayor productividad y competitividad para la empresa. Si el trabajador agrario no descansa dentro del año que le corresponde, tendrá derecho al pago de la indemnización vacacional establecida en el Decreto Legislativo N° 713, norma que regula los descansos remunerados.

VI.- Protección contra el Despido Arbitrario:

Teniendo en cuenta que el trabajador agrario percibe una remuneración o jornal diario, en caso sea despedido en forma injustificada tiene derecho a quince (15) remuneraciones diarias por cada año completo de servicios, con un máximo de ciento ochenta (180) remuneraciones diarias. Las fracciones de años serán abonadas en dozavos.

VII.- Seguridad Social:

La nueva empresa deberá aportar el 4% de la remuneración asegurable que perciba el trabajador agrario a EsSalud, por concepto de Seguro de Salud Agrario (SSA). Al respecto, es importante señalar que, a diferencia del régimen laboral común, si el trabajador agrario percibe en el mes menos de la Remuneración Mínima Vital (RMV), el aporte será calculado sobre lo realmente percibido.

El Seguro de Salud Agrario cubre las prestaciones de salud y económicas del afiliado como de sus derechohabientes. Los trabajadores cubiertos por el SSA no están sujetos a la obligatoriedad de cualquier otro régimen de seguridad social en salud.

Por su parte, los trabajadores y sus derechohabientes tendrán derecho a las prestaciones del seguro social de salud, siempre que aquellos cuenten con tres meses de aportaciones consecutivos o con cuatro no consecutivos dentro de los doce meses calendarios anteriores al mes en el que se inició la casual. En caso de accidente, bastará que exista afiliación.

VIII.- Sistema Pensionario:

La nueva empresa deberá retener por el Sistema Nacional de Pensiones (SNP) o Sistema Privado de Pensiones (SPP) al igual que en el régimen común, el porcentaje que cada régimen pensionario se aplique, según sea el sistema previsional que haya sido escogido por el trabajador agrario. Sin perjuicio de lo anterior, la nueva empresa deberá realizar también la retención del Impuesto a la Renta de Quinta Categoría, en caso de que las remuneraciones de algún trabajador agrario superen las siete (7) UIT al año.

IX.- Seguridad y Salud en el Trabajo:

La nueva empresa deberá cumplir con las obligaciones en materia de seguridad y salud en el trabajo, establecidas por las normas que las regulan. Así, entre las principales obligaciones que se puede citar, están las referidas a la elaboración del reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo, la conformación del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, la elaboración de registros de seguridad y salud en el trabajo, la capacitación, entre otras.

Además la nueva empresa deberá adoptar las medidas de prevenciones de riesgo que protejan la salud y seguridad de los trabajadores, tales como la fumigación de zonas agrícolas que sean necesarias a fin de cuidar la salud del trabajador agrario, la entrega de equipos de protección para el trabajador agrario cuando realice el sembrío o la cosecha, el mantenimiento continuo de las maquinarias, la entrega de indumentaria apropiada para evitar heridas punzocortantes, la capacitación necesaria para realizar la cosecha, realizar mantenimiento a los sistemas de regadío, contar con un botiquín de primeros auxilios, entre otras.

X.- Extinción del Vínculo Laboral:

En el régimen laboral agrario se aplican las mismas causales por las que se extingue la relación laboral en el régimen laboral común, es decir, las contempladas en el artículo 25° del Decreto Supremo N° 003-97-TR, TUO de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

Diferencias entre los Beneficios Laborales del Régimen Laboral Agrario y el Común

RÉGIMEN LABORAL COMÚN	RÉGIMEN LABORAL AGRARIO
Contratación Laboral: La empresa deberá presentar sus contratos de trabajo en un plazo de 15 días naturales.	Contratación Laboral: La empresa deberá presentar sus contratos de trabajo hasta el último día hábil del semestre calendario.
La empresa puede remunerar en forma mensual, semanal o diaria.	La empresa debe remunerar en forma diaria.
La remuneración mínima vital es de S/.930 nuevos soles	La remuneración mínima diaria es de S/.36.29
El pago por Compensación por Tiempo de Servicios es semestral	El pago por Compensación por Tiempo de Servicios está incluido en la remuneración mínima diaria.
El pago de las gratificaciones legales es en quincena de julio y en quincena de diciembre	El pago de las gratificaciones legales está incluido en la remuneración mínima diaria.
El período de descanso vacacional es de treinta días calendarios.	El período de descanso vacacional es de quince días calendarios.
El aporte a EsSalud equivale al 9%	El aporte a EsSalud equivale al 4%
La base imponible del aporte no puede ser inferior a la remuneración mínima vital.	La base imponible del aporte puede ser inferior a la remuneración mínima vital.
La indemnización por despido arbitrario comprende una remuneración y media por cada año completo de servicios, con un máximo de doce remuneraciones. Las fracciones de años serán abonadas por dozavos. En caso de contratos temporales, la remuneración y media se paga por cada mes que falta concluir el contrato de trabajo.	La indemnización por despido arbitrario comprende 15 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios, con un máximo de 180 remuneraciones diarias. Las fracciones de años serán abonadas por dozavos.

XI. AGRONEGOCIOS

Un agronegocio consta de 3 partes: el sector productivo, donde la meta es la generación de mayores cadenas productivas. La asociatividad entre las diferentes empresas favorece la disminución de costos y favorece el acceso a créditos; el sector industrial, el Perú no sólo es un país de materia prima (frutas y hortalizas y muy poco lo orgánico); y el sector comercial, la meta es gestión.

Los empresarios pueden tener acceso a los perfiles comerciales de los mercados, sabemos lo que desean los mercados chinos, japoneses, norteamericanos, belgas etc. Pero aún no se sabe desarrollar la inteligencia comercial; el tema de investigación, el manejo de información, la innovación y la inteligencia comercial. Se debe congregar el estado, el sector privado para proveer los fondos y las universidades para la investigación. Falta gestión ambiental, gestión tecnológica, gestión de calidad (los ISOS).

2.1.4 Marco Legal e Instituciones

Documentos de exportación

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) 2017, los documentos y formularios para los procesos de exportación son los siguientes:

a) Factura Comercial, documento en el que se fijan las condiciones de venta de las mercancías y sus especificaciones. Es comprobante de la venta, exigiéndose para la exportación en el país de origen y para importación en el país de destino. Se usa como justificante del contrato comercial. Deben figurar estos datos:

- Fecha de emisión.
- Nombre y dirección del exportador y del importador extranjero.
- Descripción de la mercancía • Condiciones de pago y términos de entrega.

b) Lista de Empaque, es emitida por el transportador, permite identificar las mercancías y saber lo que contiene cada caja o saco y a su vez anotar en estas, en forma clara y legible, los números y las marcas que las identifican, junto con la descripción de la mercancía contenida.

c) Certificado Fitosanitario, es un documento oficial emitido por el SENASA, este certifica que las plantas y productos vegetales han sido inspeccionados acorde con procedimientos apropiados y son considerados libres de plagas cuarentenarias y prácticamente libres de otras plagas perjudiciales, teniendo en cuenta la actual regulación fitosanitaria del país importador. El Certificado Fitosanitario es facilitador del comercio, pero no es un documento de negocio.

d) Pedimento de Exportación, el cual es emitido por el agente aduanal o de carga, es un documento oficial que permite a la empresa exportadora comprobar sus exportaciones a efectos fiscales, es importante para la devolución o acreditación del IVA. Este documento debe ir acompañado de la factura o cualquier documento que exprese el valor comercial del producto.

e) Certificado de Origen, documento que acredita que las mercancías a ser despachadas son originarias de un determinado país o territorio.

f) Conocimiento de embarque o Guía Aérea, es un documento emitido por la empresa naviera o su agente y en él se hace constar que se ha recibido la mercancía para ser transportada al puerto de referencia en la nave que se indica. La guía aérea es un documento que expide una empresa de transporte aéreo, como constancia de haber recibido del embarcador o del despachador, determinadas mercancías para transportarlas de un aeropuerto a otro. Tiene carácter de contrato de transporte de carga.

g) Declaración del formulario Único de Exportación (DUA), es un documento administrativo necesario para el cumplimiento de las formalidades aduaneras requeridas para las operaciones de intercambio de mercancías. Por otro lado, sirve como base para la declaración tributaria y constituye un soporte de administración.

h) Créditos Documentarios, es un instrumento de crédito en virtud del cual un banco se compromete, por orden de su cliente, a poner en disposición de un beneficiario una determinada cantidad, generalmente por medio de otro banco, esto es, de un banco corresponsable. Se caracteriza por el hecho de que el pago se efectúa solamente contra entrega de documentos relativos a las mercaderías.

Certificación EUREPGAP

Es un documento que certifica aquellos productos que alcanzan un determinado nivel de cumplimiento con las buenas prácticas agrícolas establecidas en los documentos normativos de EUREPGAP, cubriendo todo el proceso de producción agrícola del producto certificado, desde antes que la planta esté en la tierra (puntos de control de semillas y viveros) hasta el producto final no procesado (puntos de control de manipulación del producto). Las normativas de certificación EUREPGAP, son las siguientes³:

Seguridad Alimentaria. La normativa se basa en los criterios de Seguridad de los Alimentos, que a la vez derivan de la aplicación de principios generales de HACCP (Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos).

Protección Medioambiental. La normativa consiste de Buenas Prácticas Agrícolas para la Protección Medioambiental, designadas para minimizar el impacto negativo de la Producción Agrícola en el Medio Ambiente.

Salud, Seguridad y Bienestar Ocupacional. La normativa establece un nivel global de criterios de salud y seguridad ocupacional en las fincas; así como una mayor sensibilidad y responsabilidad con respecto a temas sociales. Sin embargo, el mismo no sustituye una auditoria específica sobre la Responsabilidad Social de Empresas.

Bienestar de los Animales (cuando corresponde). La normativa establece un nivel global de criterios de bienestar de los animales en las fincas.

Ley de Promoción Agraria 27360

La Ley de Promoción del Sector Agrario (Ley 27360) fue implementada en el año 2001 y su vencimiento es el próximo 2021. Debido a su pronta fecha de caducidad, el Gobierno ha solicitado extender su vigencia por 20 años adicionales e incorporar los beneficios a actividades de sectores acuícolas, forestales y de fauna silvestre. Conoce el análisis riguroso sobre los principales impactos de los beneficios de la Ley 27360.

³ EUREPGAP: Es un programa y una referencia global de las Buenas Prácticas Agrícolas, gestionado por el Secretario de EUREPGAP.

A continuación, explicamos los más importantes.

- **Productividad laboral**

Tasas de incremento anual promedio de los sectores anteriormente analizados:

- Actividad agraria y agroindustria: 4.43%
- Comercio: 4.39%
- Minería e Hidrocarburos: 0.40%
- Resto de Sectores: 1.47%

- **Desarrollo productivo**

La Ley 27360 ha generado un incremento del desarrollo de la productividad y una alta presencia en poblaciones vulnerables en el país, así como la dinamización de la economía en el sector de empleo.

- **Formalidad**

Los indicadores de formalidad laboral en el sector agrícola han incrementado en 9 puntos porcentuales, ya que el año 2004 se encontraba en un 16% y en el año 2017 aumentó a 25%. Asimismo, la región Costa presenta un incremento mayoritario de 19 puntos y es en esta zona donde se ubican la mayoría de empresas que ampara la Ley 27360.

En comparación con el sector de servicio, minería y otros, el incremento en la formalidad del sector de la actividad agraria y agroindustria durante los años 2004 y 2017 es superior al promedio nacional. Asimismo, la cantidad de empleos formales totales que se han generado gracias a esta actividad asciende a 809 mil durante el año 2017. Desde el año 2004, el aumento promedio es de 4.4% anual.

- **Disminución de la pobreza**

El sector agrario y agroindustrial se ha visto beneficiado por la Ley 27390, ya que los índices de pobreza disminuyeron desde 81.3% a un 38.3%. La región de la costa presentó el indicador más favorable, pues su disminución de la pobreza se redujo de 67% a 19%, lo que representa 48 puntos porcentuales⁴.

⁴ <https://www.pqs.pe/economia/impactos-beneficios-ley-regimen-agrario-negocios>

Senasa

“El Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA, es un Organismo Público Técnico Especializado Adscrito al Ministerio de Agricultura con Autoridad Oficial en materia de Sanidad Agraria, Calidad de Insumos, Producción Orgánica e Inocuidad agroalimentaria.” (Senasa 2015) “El SENASA, mantiene un sistema de Vigilancia Fitosanitaria y Zoosanitaria, que protegen al país del ingreso de plagas y enfermedades que no se encuentran en el Perú. Además de un sistema de cuarentena de plagas de vegetales y animales, en lugares donde existe operaciones de importación.”

El SENASA, brinda los servicios de inspección, verificación y certificación fitosanitaria y zoosanitaria, diagnostica, identifica y provee controladores biológicos. Además, registra y fiscaliza los plaguicidas, semillas y viveros; de igual manera, los medicamentos veterinarios, alimentos para animales, a los importadores, fabricantes, puntos de venta y profesionales encargados y emite licencias de internamiento de productos agropecuarios.”

(Senasa 2015) “Asimismo, implementa normas y recomendaciones de organismos internacionales suscribe protocolos y convenios con organismos de sanidad agraria de otros países, conquistando mercados para la exportación de productos agropecuarios.” “Por tanto, el SENASA no emite Registro Sanitario por producto, pero si Certificado de Autorización Sanitaria de Establecimiento de Procesamiento Primario, previa aprobación de la Auditoria Técnica cumpliendo con la presentación de los requisitos estipulados en el Art. 33° del D.S. 004-2011-AG.” Senasa es la entidad del estado que se encarga de supervisar, proteger y mejorar la calidad y la inocuidad de los productos agrícolas que migran del territorio nacional sino también de los que ingresan, certifican a las empresa cumpliendo los requisitos establecidos por la institución del estado, si bien es cierto contamos con un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos la exportación del mango fresco debe contar con certificaciones fitosanitarias para ingresar al país destino, esto al comienzo no fue algo puntual que se trató cuando empezaron las negociaciones del Tratado, el cual fue enfocado en el tema de aranceles, esto ha ido mejorando en el camino para poder exportar el fruto al país americano sin trabas.

2.1.5 Las exportaciones del mango

Las exportaciones peruanas se destacan por la calidad de sus productos y la diversidad de microclimas que presentan, esto conlleva a un beneficio global en la cadena productiva, desde los agricultores hasta el mercado destino, es importante mencionar la ayuda que presenta los convenios internacionales que se tiene con diferentes países. Mango “El mango es una de las principales frutas de exportación del Perú y es reconocida en los mercados internacionales por su calidad.

La principal variedad de exportación es la kent y los sembríos de exportación están localizados principalmente en el norte del país.” “Para poder ingresar a Estados Unidos, los mangos deben pasar por un tratamiento hidrotérmico, esto con el fin que la fruta no tenga la larva de la mosca (plaga considerada cuarentenaria por el Servicio de Vigilancia Sanitario (APHIS) de Estados Unidos.” (MINAGRI 2013) “Es una fruta ampliamente posicionada en la cartera de productos agrícolas de Piura. Representa alrededor de la quinta parte del Valor Bruto de la Producción Agrícola departamental y el 70 por ciento de la producción nacional de esta fruta. Se estima que cerca de 18 mil hectáreas están dedicadas a este cultivo, que involucra a cerca de 11 mil productores.” (BCR 2011).

El mango en su variedad kent no ha sido fácil introducirla al mercado estadounidense, si bien es cierto se contaba con un tratado de libre comercio las condiciones fitosanitarias no fueron enfocadas puntualmente para el ingreso del fruto al país americano, cabe destacar a Piura como el principal productor del fruto tropical.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) dio a conocer que, en el segundo mes del presente año, la producción de mango fue 118 mil 29 toneladas y aumentó en 64,8% respecto al nivel registrado en febrero 2014 (71 mil 639 toneladas).

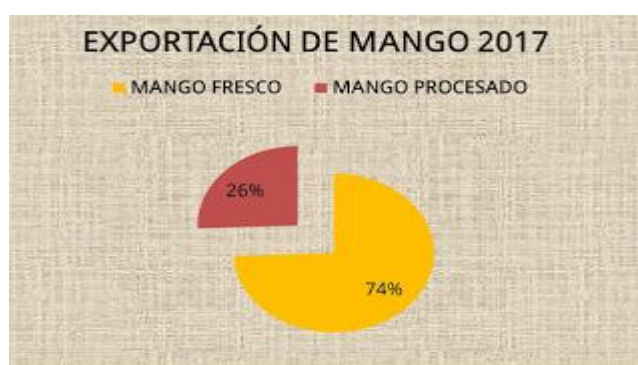
“Este resultado se explica por la mayor producción en los departamentos de Piura (159,8%), Ica (110,7%), Áncash (12,6%) y Lima (7,9%), los cuales representaron el 80,1% de la producción total. De igual modo, aumentó en Junín (23,9%), Huánuco (8,2%) y Arequipa (1,3%).” (INEI 2015).

EXPORTACIÓN DE MANGO 2017

La exportación de mango a nivel de nuestro país según Adex Data Trade fue valorizado en aproximadamente US\$ 202'611,245.00. Es importante señalar que ésta cifra corresponde al mango y derivados:

A continuación, un gráfico elaborado a partir de nuestra fuente:

Esquema N 03



Como podemos observar la mayor cantidad está representada por mango fresco (74%) y el 26% como producto procesado. Es decir, pulpa congelada IQF, concentrado, deshidratado, puré, jugos, mango en conserva, pulpa envasado aséptico, etc. La producción por regiones se representa en el siguiente gráfico:

Esquema N 04



La cosecha de mango en el departamento de Piura fue previo a los efectos del fenómeno del niño costero, es decir las consecuencias no fueron relevantes en este caso. Lo contrario ocurre para el departamento de Ancash en el cual se encuentra comprendida notoriamente la producción del valle del Nepeña y Casma.

La producción de mango en el departamento de Ancash es por lo general para exportación. Las estadísticas de producción nos indican un crecimiento de oferta de producto pero que en el año 2017 la mayor parte del mango de la región fue destinado como materia prima. Es decir, para ser exportado como mango procesado. Lamentablemente una gran parte de la producción de mango del valle del Nepeña se perdió a razón de un problema de *Antracnosis* en la fruta. Muchos agricultores sufrieron las consecuencias por desconocimiento u omisión de medidas preventivas⁵.

Mango:

Ocupa el cuarto lugar en el ranking de agroexportaciones en el Perú. Se calcula que solo en los primeros cinco meses del 2017, se exportaron 119 mil toneladas de mango a mercados del exterior. El mango peruano tiene un sabor especial, por este motivo tiene una gran demanda en el mercado internacional, generando US\$136,9 millones en lo que va del año.

⁵ <http://development-way.blogspot.com/2017/07/exportacion-de-mango-2017.html>

2.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

- **Tissieres Carrasco, Luis Miguel (2012)**, en optimización de los recursos de producción para incrementar la competitividad de la Empresa M&C Fruits S.A.C del distrito de Cieneguillo provincia de Sullana – Región Piura.

La presente investigación posee un enfoque de mejora, donde la calidad del producto es vital dentro de una organización, para que ésta se mantenga en el mercado, por consiguiente, una empresa que tenga baja calidad es muy probable que desaparezca.

La presente tesis se realizó en la Empresa M&C Fruits S.A.C que se dedica a la exportación de fruta y hortalizas, en donde encontramos que exista carencia de capacitación, ausencia de incentivos y motivación del personal, características que permitieron formular el problema de investigación, referido a la baja producción y competitividad en el mercado que conllevan a la deficiencia de la empresa.

Los problemas encontrados en el proceso productivo que inciden en el desenvolvimiento empresarial, se les realizó una evaluación detallada encontrando las dificultades que se presentan, respaldándose de la herramienta optimización de recursos, los cuales proporciona al detalle de la manera como se utilizan los recursos en la Empresa &C Fruits S.A.C

Para el análisis de los clientes que adquieren la calidad del producto que ofrece la empresa, se le midió el grado de satisfacción incrementándolo en ellos, esto se pudo observar con la mejora del proceso en tener el producto en el tiempo indicado.

- **Jesmar Trillo (2009)**, realizó una evaluación de la Productividad en el Taller de Servicios de Súper Autos Puerto Ordaz, C.A, con objetivo general de mejorar la productividad de los procesos de los servicios brindados, a través del estudio del método de trabajo actual, para el mismo se realizó un estudio de tiempos para algunas actividades de reparación realizadas por los técnicos automotrices seleccionados de manera aleatoria con la finalidad de establecer un criterio objetivo de las fallas o demoras que inciden en la productividad del taller, dado que la productividad mide el grado en que los recursos son utilizados, este estudio se traduce en una mejora la departamento y disminución de costos.

Por la naturaleza del trabajo analizamos e interpretaron las características fundamentales de una serie de procedimientos que reflejan las actividades que se realizan en el área de trabajo. Una vez analizada la situación actual se propuso como mejora establecer ciertos indicadores de desempeño, así como el afianzamiento de aquellos que ya son utilizados para contribuir de este modo en el logro de las metas y objetivos proyectados por el departamento de servicios y la empresa en general, así como la optimización del proceso.

- **Seminario Urbina (2001)**, realizo el diseño de un sistema, de presupuestos trimestrales como herramienta para la toma de decisiones de una empresa procesadora de espárragos pasar exportación, con el objetivo de desarrollar un sistema, periódico significativo para facilitar la realización eficaz del proceso administrativo que nos sirva como una herramienta para la toma de decisiones. Este valioso instrumento, por otra parte, puede utilizarse en forma significativa la efectividad de una administración que ayude a desempeñar la planificación desarrollando un plan táctico (corto plazo) de utilidades. La evaluación de la gestión debe ser eficaz, por lo que el Presupuesto se ha diseñado de manera trimestral, dividido en semanas de trabajo.

2.3 BASE TEÓRICA

2.3.1 Diseño de LAYOUT

Consiste en la integración de las diferentes áreas funcionales (que conforman la solución de una instalación logística) en un edificio único abarca no sólo el arreglo y composición de las secciones fundamentales internas a dicho edificio (lo que encuentra dentro de las cuatro paredes), sino también las demás áreas externas.

Esto último también se distingue como diseño de masterplan.

Estos modos de aproximación difieren si el Layout se diseñará a partir de un predio existente o no, si ya existe una nave, si las alturas de los espacios están restringidas, si ya están contruidos los accesos al predio, si existen edificios que no pueden reubicarse y una larga lista de condiciones (Arroyo, 2008).

Principales Zonas de Layout

Zonas de recepción y expedición, almacenamiento, preparación de pedidos (picking) control e inspección de calidad, patios de maniobra y estacionamientos, entre otros. Sin embargo, para hacer un diseño de layout completo es necesario realizar un exhaustivo listado de éstas y otras áreas que hacen la funcionalidad de la solución, como, por ejemplo, área de mantenimiento, carga de baterías, sanitarios, vestidores, oficinas (de control administrativas, vigilancia, casetas), armado de ofertas o maquilas y transferencias (arroyo, 2008).

Lo que se necesita para empezar un diseño de Layout

El listado antes mencionado debe incluir no sólo el dimensionado de cada una de las áreas (cuánta superficie requiero y altura), los procesos y sus horarios, sino además el equipamiento que se requerirá en cada caso:

- 1) Tipo de unidades de carga a manipular (pallets, tambos, cajas, bobinas, etcétera).
- 2) Tipo de estantería y modulación (selectivo, doble profundidad, drive-in, push-back).
- 3) Tipo de vehículos (transpaletas, montacargas, reach-trucks).
- 4) Cantidad de personal.

2.4 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE TÉRMINOS

CONTROL PRESUPUESTARIO.- Son todas las actividades encaminadas a equilibrar las cuentas de ingresos y gastos de una organización. En el ámbito más estricto, el control presupuestario se refiere a las actividades, controles y herramientas para mantener las cuentas públicas de una administración saldadas, de tal forma que los gastos no superen a los ingresos, originándose déficit público, y de la misma forma, no existan más recursos de los necesarios para financiar las partidas de gasto (superávit público).

EMPRESA.- Entidades y organizaciones en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de la producción y dedicada a actividades fabriles, mercantiles o de prestación de servicios u otros.

EXPORTACIÓN.- Se define como el envío de un producto o servicio a un país extranjero con fines comerciales. Estos envíos se encuentran regulados por una serie de disposiciones legales y controles impositivos que actúan como marco contextual de las relaciones comerciales entre países⁶.

PRESUPUESTO.- Es la expresión cuantitativa de un plan de acción, también sirve de ayuda para coordinar e implementar el plan. Los presupuestos son los dispositivos principales para obligar y disciplinar la planeación administrativa.

Sin los presupuestos, la planeación no recibe el enfoque central y frontal que por lo general merece. Un presupuesto podrá estar relacionado con cualquiera de las actividades de un negocio.

El mejor tipo de presupuesto, sin embargo, es el que comienza por las ventas anticipadas y trabaja hacia atrás a través de todos los detalles de producción y comercialización. Indica a la administración que ocurrió en la empresa y cuál es su tendencia futura.

RENTABILIDAD.- La rentabilidad es la ganancia que una persona recibe por poner sus ahorros en una institución financiera y se expresa a través de los intereses, que corresponden a un porcentaje del monto de dinero ahorrado.

⁶ <https://www.definicionabc.com/economia/exportacion.php>

A estos se agregan los reajustes que permiten mantener el valor adquisitivo del dinero que se haya ahorrado.

SISTEMAS DE PRESUPUESTOS.- El sistema de presupuesto está conformado por un conjunto de políticas, normas, organismos, recursos y procedimientos, utilizados en las distintas etapas del proceso presupuestario; tiene por objeto prever las fuentes y montos de los recursos monetarios y asignarlos anualmente para el financiamiento, tanto de planes, programas y proyectos, como de la organización adoptada, a fin de cumplir los objetivos y metas del sector público, en orden a satisfacer las necesidades sociales; requiere para su funcionamiento, de niveles organizativos, de decisión política, unidades técnico normativas centrales y unidades periféricas responsables de su utilización.

El sistema de presupuesto cumple un doble papel, es uno de los sistemas que integran la administración financiera pública y, al mismo tiempo es una herramienta de ejecución de políticas y planes a mediano y corto plazo.

TOMA DE DECISIONES.- Es el proceso por medio del cual se obtiene como resultado una o más decisiones con el propósito de dar solución a una situación. Pueden participar uno o más actores y se elige entre varias alternativas.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

Si se diseña un sistema de presupuestos, para Empresa Frutos del Perú S.A., procesadora de mango para exportación, entonces se tomarían óptimas decisiones.

3.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS Y VARIABLES

A. Variable Independiente

Toma de Decisiones.

B. Variable Dependiente

Sistema de Presupuestos.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

Para el presente trabajo de investigación la población está conformada por todas las empresas de la Región Piura que se dedican al procesamiento de mango para su exportación, entre las cuales tenemos: Frutos del Perú S.A., Agromar Industrial S.A., Procesos Agroindustriales S.A.C, Agroindustria AIB S.A y Sunshine Export S.A.C.

3.3.2 Muestra

La muestra que se desarrolla en la presente investigación incluye a los colaboradores y personal que tiene que ver directamente con la Empresa Frutos del Perú S.A., empresa procesadora de mango para exportación de Piura, objeto de estudio.

Para determinar la muestra optima, se utilizó la fórmula de muestreo simple para una población finita y conocida.

3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Mejora la toma de decisiones en la empresa procesadora de mango de exportación el diseñar un sistema de presupuestos.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores
Toma de Decisiones	Opciones que se tienen para decidir medidas a tomar.	Conjunto de herramientas que ayudan a las empresas a mejorar e incrementar su productividad, a través de su incorporación en el hacer diario y su apropiación en las empresas.	<ul style="list-style-type: none">• Productividad.
Sistemas de Presupuestos	Es la expresión cuantitativa de un plan de acción, también sirve de ayuda para coordinar e implementar el plan. Los presupuestos son los dispositivos principales para obligar y disciplinar la planeación administrativa.	Se desarrollan presupuestos por área de responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none">• Acopio.• Producción.• Logística.• Administración.• Exportaciones.

3.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación de este proyecto es aplicada fundamental, donde se analiza a través de una breve reseña cómo funciona la empresa. De manera que se logre la identificación de los problemas que estén afectando las actividades que allí se realizan, a través de este trabajo de investigación se busca soluciones que les permitan incrementar su productividad de sus procesos a través de la mejora de los procedimientos y servicios que prestan a sus clientes.

✓ Nivel de Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se adoptó el nivel descriptivo, los mismos que fueron considerados dentro de las necesidades para poder obtener resultados acordes a todo el proceso estudiado, de acuerdo a las características del entorno en que se desenvuelven los usuarios de la empresa.

Nivel descriptivo, porque se tomarán datos los cuales se ordenarán y tabularán debidamente. Nivel explicativo, porque realizará un análisis de los procesos productivos y desarrollar el presupuesto por área de responsabilidad.

3.6 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación se define como un plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes, desde la recolección de los primeros datos hasta el análisis e interpretación de los mismos.

En el presente estudio se aplicará una investigación de tipo no experimental transversal, ya que se describirá las variables, y analizará su incidencia e interrelación en un momento dado, sin afectar su estado natural. Así mismo después de su estudio se encontrará la causa de los problemas de la empresa y porque la recolección de datos se hará en un solo momento y en un tiempo único.

3.7 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

a) Método Descriptivo

Este método describirá la problemática de que existente a no poder en práctica el diseño de un sistema de presupuestos, que se considere como herramienta para la toma de decisiones en una empresa procesadora de mango para exportación.

b) Método Deductivo

Porque la aplicación servirá de base para las relaciones futuras con el objeto de estudio.

c) Método Inductivo

Con la realización de cuestionario y otras técnicas se podrá obtener información que permitirá formular la elaboración de las conclusiones y sugerencias para la solución del problema.

d) Método Analítico

Este método es una herramienta que nos permite realizar el análisis de datos recolectados.

e) Método Explicativo

Porque explica los factores necesarios para poner en práctica el diseño de un sistema de presupuestos, que se considere como herramienta para la toma de decisiones en una empresa procesadora de mango para exportación y considerarlo como herramienta para la toma de decisiones.

3.8 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La recolección de datos es el momento en la cual el investigador se pone en contacto con los objetos o elementos sometidos a estudio.

- **Encuestas**

Este tipo de encuesta utilizará un cuestionario que está dirigido al Gerente, Administrador, personal del área contable, financiera y logística de la Empresa Frutos del Perú S.A y las empresas procesadoras de mango para exportación de Piura, para obtener la información necesaria y poder determinar los problemas que presenta en el desarrollo de sus actividades.

- **Análisis Documentario**

Se revisan documentos relevantes a la Empresa Frutos del Perú S.A en el desarrollo de la investigación. Es una técnica de investigación que permite analizar, interpretar y describir los documentos, examinándolo de manera minuciosa. Esta recopilación de documentos permitirá determinar y analizar los efectos que tiene la implementación de un Diseño de un sistema de presupuestos como herramienta para la toma de decisiones en una para Empresa procesadora de mango para exportación, que ayudará a que las empresas procesadoras de mango de exportación a obtener mayor rentabilidad mediante una buena toma de decisiones.

CAPÍTULO IV: PRESENTACION DE RESULTADOS

4.1 CONCEPTO, ELEMENTOS, CLASES DE PRESUPUESTO

4.1.1 CONCEPTO DE PRESUPUESTO

Presupuesto

Se hace referencia al conjunto de previsiones y recursos con los que cuenta una empresa. El presupuesto contable en sí es la previsión de la empresa para hacer frente a sus gastos y pagos y predecir el futuro en base a los resultados económicos obtenidos y sus flujos de efectivo. Dentro de esta definición de presupuesto se engloba naturalmente el control financiero o control de gastos de la empresa para organizar toda su actividad y patrimonio.

A través del presupuesto, la empresa podrá definir cuáles son sus expectativas de futuro y marcará nuevos objetivos a conseguir. Por ello, una de las características del presupuesto es que deben basarse siempre en las transacciones económicas que han sido obtenidas en el último ejercicio económico. Por todo ello, el objetivo del presupuesto contable es hacer una medición tanto cualitativa como cuantitativa de la empresa con la que cumplir las metas que sean fijadas para proveer de recursos las actividades desarrolladas.

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

4.1.2 ELEMENTOS DEL PRESUPUESTO

Los principales elementos del presupuesto son:

- **Es un plan**, esto significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar.

- **Integrador.** Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Dirigido a cada una de las áreas de forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización, a este proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.
- **Coordinador.** Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.
- **En términos monetarios:** significa que debe ser expresado en unidades monetarias.
- **Operaciones:** uno de los objetivos primordiales del presupuesto es el de la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.
- **Recursos:** No es suficiente con conocer los ingresos y gastos del futuro, la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra, con la planeación financiera que incluya:
 1. Presupuesto de Efectivo.
 2. Presupuesto de adiciones de activos.

4.1.3 CLASES DEL PRESUPUESTO

Aunque ya hemos visto que existen diferentes formas de hacer una clasificación de presupuestos, lo verdaderamente importante es que manejes cuáles son las clases de presupuestos más comunes y así encontrar fácilmente la fórmula que mejor responda a las necesidades de tu negocio. Estos son:

1. **Presupuesto maestro.** Engloba todos los modelos de presupuestos. Reservado para las grandes compañías para obtener valores globales de sus cuentas. Se suele presentar en los cierres fiscales anuales o como análisis de periodos contables largos.

2. **Presupuesto de flujo de caja.** Este, por el contrario, se recomienda para pequeños negocios o aquellos en los que sea fácil hacer el arqueado de caja. Y es que, consiste en delimitar un periodo corto de tiempo, un mes como máximo, y desglosar a diario los ingresos y gastos. El objetivo es valorar si el negocio es viable en términos económicos.
3. **El presupuesto de ventas e ingresos** es un variable del anterior, sólo que en el documento se describen una a una las cantidades y se presenta un balance final de resultados o beneficios.
4. **Presupuesto de producción.** Esta modalidad es probablemente la más usada, en especial en las operaciones de compraventa. Consiste en que la parte que va a proporcionar un producto o servicio presenta a la que está interesada en obtenerlo, un documento en el que figuran los detalles del coste de su producción (mano de obra, materias primas, trabajo subcontratado...). Es muy útil para simplificar operaciones comerciales complejas.
5. **Presupuesto operativo.** Es el que recoge, en datos económicos, la previsión futura de la actividad de la empresa. Es esencial porque de sus resultados depende el resto de presupuestos de la empresa. Se realiza teniendo en cuenta el mayor número posible de variables externas, aunque no haya control sobre ellas⁷.

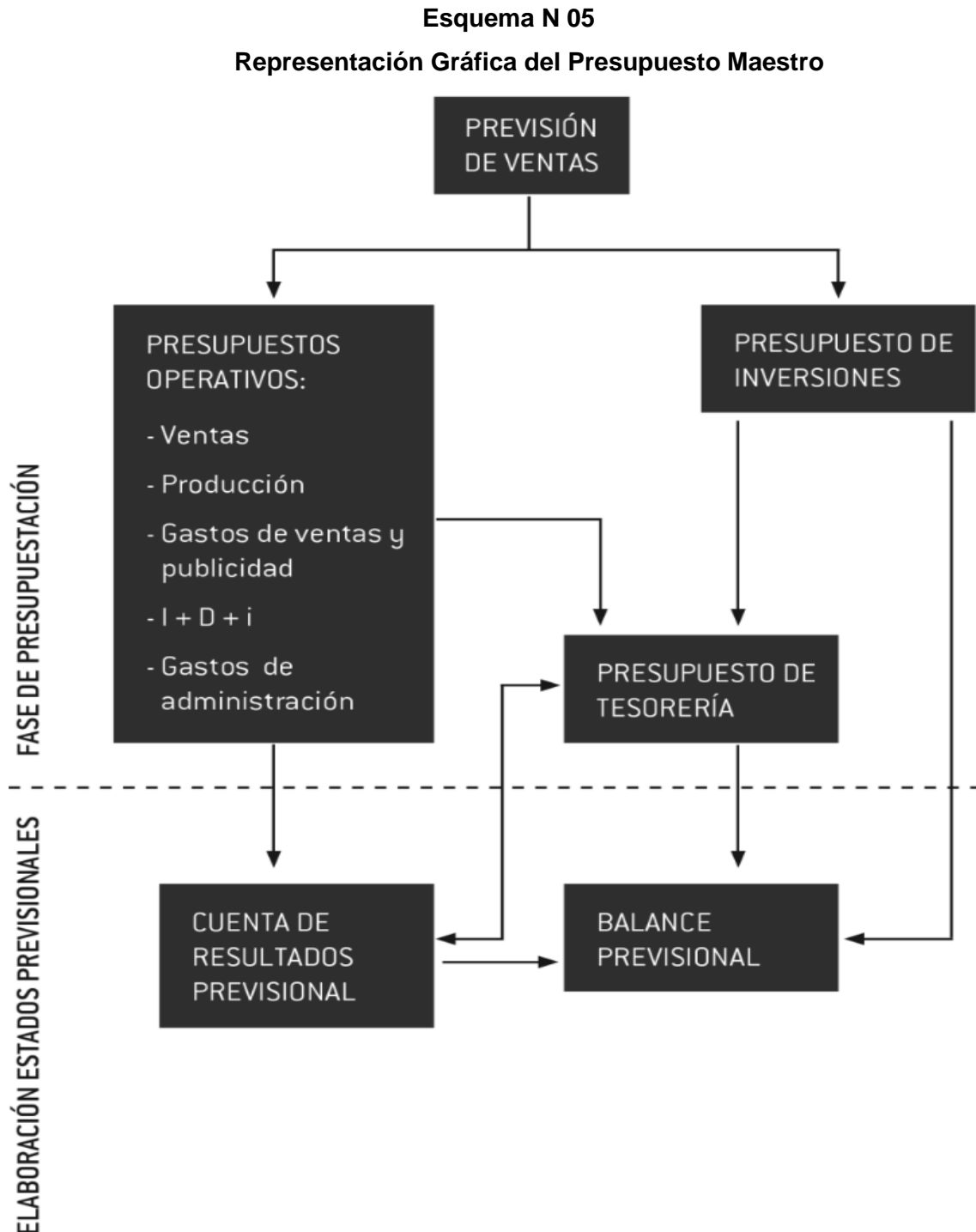
4.1.4 PRESUPUESTO MAESTRO

Un presupuesto maestro es el principal presupuesto de tu empresa, es decir, la culminación de todo un proceso de planeación y, por lo tanto, comprende todas las áreas de tu negocio, como son ventas, producción, compras, etc., y, por eso, se llama maestro.

Según (Tamer, 2010, pág. 18) El Presupuesto Maestro se desarrolla como un guía integradora y reguladora, que expresa en términos financieros los objetivos de la empresa” para así facilitar la identificación y previsión de las necesidades de la empresa buscando acciones que nos conduzcan a la obtención de objetivos.

⁷ www.emprendepyme.net/tipos-de-presupuestos.html

En su investigación Barrón Araoz (1998, pág. 99) establece que “el presupuesto maestro termina con la presentación de los estados previsionales, que van a recoger de manera global las estimaciones previamente realizadas”.



Fuente: Lorca Fernández, Pedro. Contabilidad previsional. Editorial Paraninfo, 2011. (p. 48)

Beneficios

1. Define objetivos básicos de la empresa.
2. Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las divisiones.
3. Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.
4. Facilita el control de las actividades.
5. Permite realizar un auto análisis de cada periodo.
6. Los recursos de la empresa deben manejarse con efectividad y eficiencia.

Limitaciones

1. El Presupuesto solo es un estimado no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.
2. El presupuesto no debe sustituir a la administración sino todo lo contrario, es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.
3. Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad.
4. Poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlo a hechos falsos.

Importancia del Presupuesto Maestro

El presupuesto maestro es importante para estimar y proyectar los gastos e ingresos de una empresa a corto o largo plazo, permitiendo hacer comparaciones con años anteriores para desarrollar una mejor inversión y por ende incurrir en menos gastos y mayor ingreso para la empresa. Las empresas utilizan el presupuesto maestro para facilitar la planificación y el control dentro de una empresa comercial, para así poder administrar los aspectos financieros del negocio y planear la expansión de nuevos productos en el futuro.

Planificación gerencial

El presupuesto maestro se considera una de las herramientas de planificación más importantes para una organización. Cuando planifica la alta gerencia analiza la rentabilidad general y la posición de los activos y pasivos de la compañía.

Medición del desempeño

El presupuesto maestro mide el rendimiento de la organización como un todo. Ayuda en el control y el establecimiento de la responsabilidad departamental, mejorando la eficiencia.

Coordinación interdivisional

El presupuesto maestro se utiliza para la coordinación interdivisional entre las divisiones de la organización. Ayuda y asegura que la coordinación con las otras divisiones esté bien hecha.

Motivación al personal

El presupuesto maestro sirve como una herramienta de motivación en base a la cual los empleados pueden comparar el desempeño real con el presupuestado. Ayuda al personal a obtener satisfacción en el trabajo, contribuyendo al crecimiento del negocio.

Resumen del presupuesto divisional

El presupuesto maestro funciona como un presupuesto resumido a la vista general de los dueños del negocio y la gerencia. Indica en su conjunto cuánto está ganando la organización y qué gastos se están incurriendo.

Planificación por adelantado

El presupuesto maestro identifica de antemano los problemas inusuales y corrige los mismos. Por ejemplo, si una de las divisiones de la compañía no está funcionando bien y los gastos incurridos están excediendo el límite presupuestario establecido.

Ayuda en el logro de los objetivos

Un presupuesto maestro ayuda a lograr los objetivos a largo plazo de la organización. Todos los recursos de la organización están canalizados y controlados para la optimización de los beneficios.

Mejoramiento continuo

El presupuesto maestro es un proceso continuo. Cada año, la organización prepara el presupuesto maestro y funciona como una herramienta de análisis. Se identifican las variaciones y se trabaja para obtener mejores resultados de forma continua.

Principales características del presupuesto maestro:

- Establece un modelo a seguir, orienta a la empresa en adecuada para obtener los logros económicos pautados.
- Es directo, medible, comparativo y asegura el retorno de la inversión en cierta medida.
- Parte de la propuesta de metas a largo plazo por lo que se le conoce como instrumento de planeación estratégica.
- Luego de elaborado se utiliza como herramienta en el control de los costos.
- Amerita coordinación de la gerencia con los sistemas contables.
- Resume todos los proyectos financieros, los presupuestos y planes de la empresa.
- Cuantifica las expectativas de la administración con respecto a los ingresos futuros, flujos de efectivo y la posición financiera de la empresa.

¿CÓMO SE REALIZA UN PRESUPUESTO MAESTRO?

El proceso de elaboración requiere de varios pasos necesarios que no se deben desestimar y mucho menos omitir. En este apartado te explicaremos la elaboración del presupuesto maestro de forma bastante teórica ya que no haremos números. Los pasos para la elaboración de un presupuesto maestro son los siguientes:

1. Determinación del equipo presupuestal

Lo más conveniente para elaborar un presupuesto confiable y altamente verídico, es involucrar en su determinación la participación directa y compromiso formal de todas las áreas que encabezan la empresa. Es preferible no caer en el común error de asignar su determinación al área contable y financiera.

2. Identificar los factores críticos del presupuesto base

Los factores clave que conforman el presupuesto maestro están referidos a dos aspectos esenciales: el volumen de ventas y producción y los ingresos y costos estimados por venta y por manufactura de productos.

3. Recolección y consolidación de la información

Esta es la fase más intensa del proceso, porque de una manera coordinada, verídica y oportuna, deberá ser consolidada la información de cada una de las áreas y departamentos. En esta fase se deben considerar datos estadísticos, análisis de la competencia, entorno económico y cualquier otro factor interno o externo que pueda impactar en la correcta determinación de las cifras.

4. Elaboración del presupuesto maestro

Una vez recolectada la información de todas las áreas, corresponde generalmente al propio departamento de presupuestos su estructuración formal previa a la presentación. En esta etapa del presupuesto deberán determinarse otros reportes, como son el Balance General, Estado de Resultados, Flujo de efectivo proyectado y todos los reportes complementarios necesarios para una correcta interpretación.

5. Análisis y aprobación del presupuesto

Concluida la determinación de los estados financieros básicos, estos deberán someterse a la aprobación de la alta gerencia o consejo de administración. En caso de no existir observaciones se dará por aprobado, o en su defecto deberá procederse a su ajuste y corrección, que puede incluir decisiones y cambios drásticos en los conceptos presentados.

La terminación del presupuesto maestro solo valida y representa una primera etapa de su efectividad porque a partir de su aprobación oficial se inicia la etapa de control del mismo, que dependiendo de la estructura organizacional de la corporación puede incluir entre otros aspectos:

- Un riguroso proceso de preaprobación de partidas previas a la ejecución del gasto respectivo.
- Reuniones periódicas de todas las áreas responsables para la justificación de las desviaciones presupuestales, incluyendo las partidas del área de ventas, promoción y marketing.

- Toma de decisiones inmediatas para lograr los objetivos institucionales, financieros y económicos que fueron planteadas en la etapa inicial de elaboración del presupuesto.

ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO MAESTRO

Comprende todos los gastos y está compuesto de otros dos presupuestos que son:

Presupuesto de Operación

Que a la vez comprende:

- Presupuesto de ventas:

El mismo es la base para los demás cálculos presupuestales, es el punto de partida del presupuesto maestro, ya que el inventario, las compras y los gastos de operaciones dependen de las ventas. Existen varios métodos para el cálculo dicho presupuesto como son: Promediado de años anteriores, aumentos porcentuales, cálculos de acuerdo a la inflación esperada, estudios de mercado, patrones según ventas de años anteriores, planes de promoción y publicidad, estimaciones realizadas por el equipo de ventas, estadísticas, etc.

- Presupuesto de cobros:

Resume los ingresos mensuales de dinero, incluye las ventas en efectivo del mes en marcha y las ventas a crédito de meses anteriores.

- Presupuesto de compras:

Resume y presenta el cálculo de los valores a comprar según las proyecciones de las ventas y los inventarios precisos para atender la demanda.

- Desembolso por compras:

Surge del presupuesto de compras conforme a las políticas de crédito reconocidas por la empresa.

- Presupuesto de gastos de operación:

Este presupuesto obedece a las fluctuaciones en el nivel de ventas, como, por ejemplo: Las comisiones de ventas, costos de transporte y envío.

También algunos factores de costos tienen influencia directa sobre los gastos de operación. Los gastos de operación a la vez incluyen gastos de administración, mercadeo, ventas, gastos de personal y otros gastos fijos y variables.

- Desembolso por gastos de operación:

Surgen del presupuesto de gastos de operación y responde a las políticas o formas de pago que utiliza la empresa. Además, tiene en cuenta aquellos valores registrados como gastos de operación por los cuales no se realiza desembolso, como por ejemplo: Depreciación, las provisiones y diferidos.

- Estado de resultados:

Los anteriores presupuestos proporcionan la información necesaria y suficiente para la preparación del estado de resultados. Los valores arrojados por ellos transigen las operaciones perpetradas por la empresa.

Es necesario recordar y tener presente que cuando en el presupuesto de efectivo requiere de préstamos, el valor de los intereses devengados debe trasladarse al estado de resultados como un gasto no operacional para así obtener la utilidad. Las empresas industriales elaboran adicionalmente presupuestos de producción, materiales y mano de obra.

- Presupuesto de producción:

Incluye gastos directos e indirectos del proceso productivo.

- Presupuesto de requerimiento de materiales:

Incluye los gastos en materia prima, insumos, equipos, partes etc.

- Presupuesto mano de obra:

Es el presupuesto donde se incluye la fuerza obrera, la mano de obra calificada y la especializada.

Presupuesto Financiero

Que comprende:

- Presupuesto de efectivo:

Es el estado de ingresos y egresos de dinero, se elabora basado en los presupuestos de cobros y desembolsos e incluye los desembolsos de dinero necesarios para cubrir los compromisos adquiridos en las compras de activos, planta y equipo.

Conocido también como presupuesto de capital. Los presupuestos de efectivo permiten a los administradores evitar el manejo de efectivo innecesariamente y anticipan la necesidad de crédito.

- Balance general presupuestado:

Es el procedimiento final en la confección del presupuesto maestro, el mismo proyecta cada partida del balance general según el plan de negocios. El planteamiento inicial del presupuesto maestro permite al administrador considerar cambios, impulsar estrategias de ventas nuevas, ajustar la distribución de ingresos y egresos, modificar las políticas de financiación de las ventas, compras y pagos de gastos⁸.

4.2 CONCEPTO DE TOMA DE DECISIONES

TOMA DE DECISIONES

Es el proceso por medio del cual se obtiene como resultado una o más decisiones con el propósito de dar solución a una situación. Pueden participar uno o más actores y se elige entre varias alternativas.

Según algunos autores Toma de decisiones es:

Freemont E. Kast: la toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas. (KAST, 1979).

Moody, es una acción que debe tomarse cuando ya no hay más tiempo para recoger información.

Leon Blan Buris define que una decisión es una elección que se hace entre varias alternativas.

Greenwood afirma que la toma de decisiones para la administración equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales. Los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

⁸ www.webyempresas.com/presupuesto-maestro/

TIPOS DE DECISIONES

A continuación describimos los tipos de decisiones existentes:

- **Decisiones Individuales:** Se dan cuando el problema es bastante fácil de resolver y se realiza con absoluta independencia, se da a nivel personal y se soluciona con la experiencia.
- **Decisiones Gerenciales:** Son las que se dan en niveles altos (niveles ejecutivos), para ello se ha de buscar orientación, asesorías, etc.
- **Decisiones Programables:** Son tomadas de acuerdo con algún hábito, regla, procedimiento es parte de un plan establecido, comúnmente basado en datos estadísticos de carácter repetitivo.
- **Decisiones en condiciones de certidumbre:** Son aquellas que se tomaran con certeza de lo que sucederá (se cuenta con información confiable, exacta, medible). La situación es predecible, para la toma de decisión se utilizan técnicas cuantitativas y cualitativas.
- **Decisiones en condiciones de Incertidumbre:** Son aquellas que se tomaran cuando no exista certeza de lo que sucederá (falta de información, datos, etc.). La situación es impredecible, para la toma de decisión es común utilizar las técnicas cuantitativas.
- **Decisiones en condiciones de riesgo:** Aquí se conocen las restricciones y existe información incompleta pero objetiva y confiable, se da cuando dos o mas factores que afectan el logro de los objetivos especificados son relevantes comúnmente para la toma de decisión se aplican técnicas cuantitativas.
- **Decisiones Rutinarias:** Se toman a diario, son de carácter repetitivo, se dan en el nivel operativo y para elegir las se común usar técnicas cualitativas.
- **Decisiones de emergencia:** Se da ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente.

- **Decisiones Operativas:** Se generan en niveles operativos, se encuentran establecidas en las políticas y los manuales, son procesos específicos de la organización y se aplican mediante técnicas cualitativas y cuantitativas.

4.3 PROCESO DE LA TOMA DE DECISIONES

El proceso de la toma de decisiones en una organización comienza con la detección de una situación que rodea algún problema. Seguidamente viene el análisis y la definición del problema. Para ello se requiere contar con un sistema de información confiable, oportuno, y actualizado, que permitan comprender claramente la naturaleza del problema a resolver. También es necesario conocer los factores internos formales e informales de la organización, como son la cultura, organizaciones, manuales, políticas, estructura, recursos disponibles, etc. y los informales como las políticas implícitas, los hábitos, la experiencia, etc.

A ello se añade el conocimiento de los factores externos de la organización: clientes, proveedores, economía, competencia, entre otros. Es preciso también elegir las técnicas o herramientas a utilizar. A cada problema específico le corresponde una combinación de metodologías para abordarlo, comprenderlo y resolverlo.

Hay que definir bien cuáles son las restricciones y las limitaciones. Para resolver un problema racionalmente nos planteamos como organización determinados parámetros, y la realidad misma también nos impone límites. Al tener claros esos aspectos sabremos por dónde podremos maniobrar.

Otro factor clave es la evaluación y establecimiento del costo-beneficio que tendría la decisión a tomar. Se debe especificar los rendimientos esperados que justifiquen la decisión a tomar. En ese mismo sentido se debe evaluar las posibles consecuencias. Igualmente es importante especificar los objetivos y las metas esperadas. Tomar una decisión "por tomarla" no es adecuado. Todo debe tener un fin.

Etapas del Proceso de Toma de decisiones

La estructura del proceso de toma de decisiones es la siguiente:

- **Identificar y analizar el problema:** Un problema es la diferencia entre los resultados reales y los planeados, lo cual origina una disminución de rendimientos y productividad, impidiendo que se logren los objetivos.
- **Investigación u obtención de información:** Es la recopilación de toda la información necesaria para la adecuada toma de decisión; sin dicha información, el área de riesgo aumenta, porque la probabilidad de equivocarnos es mucho mayor.
- **Determinación de parámetros:** Se establecen suposiciones relativas al futuro y presente tales como: restricciones, efectos posibles, costos, variables, objetos por lograr, con el fin de definir las bases cualitativas y cuantitativas en relación con las cuales es posible aplicar un método y determinar diversas alternativas.
- **Construcción de una alternativa:** La solución de problemas puede lograrse mediante varias alternativas de solución; algunos autores consideran que este paso del proceso es la etapa de formulación de hipótesis; porque una alternativa de solución no es científica si se basa en la incertidumbre.
- **Aplicación técnicas para la alternativa de decisión:** De acuerdo con la importancia y el tipo de la decisión, la información y los recursos disponibles se eligen y aplican las técnicas, las herramientas o los métodos, ya sea cualitativo o cuantitativo, más adecuados para plantear alternativas de decisión.
- **Especificación y evaluación de las alternativas:** Se desarrolla varias opciones o alternativas para resolver el problema, aplicando métodos ya sea cualitativos o cuantitativos.

Evaluación Cuantitativa: Una vez que se han identificado varias alternativas, se elige la óptima con base en criterios de elección, por ejemplo: de acuerdo con el costo beneficio que resulte de cada opción. Los resultados de cada alternativa deben ser evaluados en relación con los resultados esperados y los efectos.

Evaluación Cualitativa: Una vez que se han identificado varias alternativas se pasa por un proceso de elección. Por ejemplo: por medio de votos la opinión con el mayor número de votos se convierte en la decisión del grupo, la regla del grupo es aceptar la opinión que cuenta con el mayor número de votos. Sin embargo, la elección no es garantía de que se tome la mejor decisión. Además, la elección impone la voluntad de la mayoría a la minoría. Por ello, hay quien argumenta que la elección no es un proceso verdaderamente democrático, sino una “dictadura de la mayoría”.

Evaluación Combinada: Una forma de poder juntar estos dos métodos puede ser por consenso, es la búsqueda de una decisión colectiva por medio del debate de propuestas en conflicto o complementarias. La regla del grupo es aceptar la decisión que surge de un debate. La discusión puede dar como resultado la elección de las propuestas o la elaboración de una nueva propuesta (que pasarían por un proceso de análisis cuantitativo), el componente fundamental del consenso es la regla de aceptar la decisión final y trabajar para que funcione.

- **Implantación o aplicación de la decisión:** Una vez que se ha elegido la alternativa optima, se deberán planificarse todas las actividades para implantarla (aplicar la decisión) y efectuar un seguimiento de los resultados, lo cual requiere elaborar un plan con todos los elementos estudiados.

Las etapas presentadas anteriormente fueron tan solo las etapas del proceso de toma de decisiones, desarrollar cada uno dependerá del tipo de problema que se quiera solucionar y del tipo de técnica que deba aplicar para solucionarlo.

En la toma de Decisiones existen también Técnicas Cuantitativas y Cualitativas para la selección de la mejor decisión:

- **Técnicas Cualitativas:** Cuando se basan en criterio de la experiencia, y habilidades.
- **Técnicas Cuantitativas:** Cuando se utilizan métodos matemáticos, estadísticos, etc.

4.3.1 Factores a tomar en cuenta en el proceso de la toma de decisiones

Cuando se toman decisiones en una organización hay una serie de factores que no se deben soslayar, como los siguientes:

- **Racionalidad limitada:** quienes toman decisiones deben contar con la suficiente información del problema para analizarlo y evaluarlo. El criterio que orienta la decisión es la eficiencia, la cual se logra maximizando resultados con el mínimo de recursos.
- **Relatividad de las decisiones:** escoger una opción determinada implica la renuncia a las demás y la consecuente creación de nuevas situaciones en el tiempo. De ahí la importancia de evaluar las consecuencias de las posibles soluciones.
- **Racionalidad administrativa:** se refiere al uso de técnicas que faciliten la aplicación del trabajo organizado. Se debe optar por seleccionar y emplear los cursos de acción más adecuados para la comunicación entre las personas.
- **Influencia organizacional:** las decisiones son tomadas desde la perspectiva de los intereses de la organización y de sus normas internas. Existe en ese sentido una cultura, una división de tareas, una jerarquización de la toma de decisiones, estándares de desempeño, sistemas de autoridad, canales de comunicación, entrenamiento y adoctrinamiento, etc. Lo contrario a ello es la toma de decisiones por capricho individual.

4.4 EL CONTROL PRESUPUESTARIO

4.4.1 Definición

Es un conjunto de procedimientos y recursos que, usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo, además el control de presupuesto permite que las actividades de la empresa sean planificadas con antelación y referidas a un período de tiempo determinado.

Estos presupuestos estarán integrados por partidas de gastos que se consideran fijos y otros que deberán ser variables; los primeros por definición se consideran improbables que se vean alterados durante el período presupuestado, pero los segundos están sujetos a las fluctuaciones de los precios del mercado. Entre estos últimos estarían, por ejemplo, los precios de la materia prima, es decir los precios inflacionarios.

Cuando se habla de Control Presupuestal, se está indicando la coordinación de las actividades de los diversos departamentos de la Organización, por medio de la estructuración de un plan, cuyas partes forman un conjunto coherente e indivisible, en el que la comisión de cualquiera de sus secciones afectaría el logro de los objetivos deseados.

Se puede decir que CONTROL PRESUPUESTAL tiene como reflejo el conjunto de presupuestos parciales, correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad. Es conveniente la elaboración de un programa de producción que se realice por periodos mensuales durante el primer año de operación del proyecto especialmente en los casos de demanda estacional o irregular, con el fin de que los aspectos financieros relativos a los ingresos, costos utilidades sean determinados de manera más precisa.

4.4.2 Principios del Control Presupuestal

PRINCIPIOS DE PREVISIÓN

DE PREDICTIBILIDAD.- es posible predecir algo que ha de suceder o que queremos que suceda.

DE DETERMINACIÓN CUANTITATIVA.- debemos Determinar en pesos y centavos cada uno de los planes de la empresa para el período presupuestal.

DE OBJETIVO.- se puede prever algo siempre y cuando se trate de lograr un objetivo.

PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN

DE PRECISIÓN.- los presupuestos son planes de acción y como tales deben expresarse en forma precisa y concreta.

DE COSTEABILIDAD.- el beneficio de instalación del sistema de control presupuestal ha de superar el costo mismo de instalación y funcionamiento del sistema.

DE FLEXIBILIDAD.- todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en razón de la parte totalmente imprevisible y de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

DE UNIDAD.- debe existir un solo presupuesto para cada función y todos los que se aplican a la empresa deben estar debidamente coordinados.

DE CONFIANZA.- el decidido apoyo y fe en todos los principios y en la eficiencia del control presupuestal por parte de todo el grupo directivo de la empresa es factor importantísimo para su buena marcha.

DE PARTICIPACIÓN.- es esencial que en la planeación y control de los negocios intervengan desde el primero hasta el último de los empleados con el objeto de que se tenga el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación.

DE OPORTUNIDAD.- los planes deben estar concluidos antes de que se inicie el periodo presupuestal para tener tiempo de tomar las medidas conducentes a los fines establecidos.

DE CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.- la contabilidad debe modificarse en tal forma que además de cumplir los postulados de la contabilidad general, sirve para los fines de control presupuestal.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

DEL ORDEN.- la planeación y control presupuestal de los negocios deben descansar en una sana organización, esta organización debe estar claramente trazada en los organigramas preparados por los jefes de departamento; las líneas de autoridad y responsabilidad deben ser tan precisas que no quede duda a nadie sobre el área en que actúa.

DE LA COMUNICACIÓN.- la comunicación debe ser oportuna y concisa y siempre que sea posible, debe ser escrita para evitar que la información se tergiverse.

PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN

DE LA AUTORIDAD.- este principio dispone que la delegación de autoridad no sea jamás tan absoluta como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final que le cabe de las actividades bajo su jurisdicción.

DE LA COORDINACIÓN.- el interés general debe prevalecer sobre el interés particular; el control presupuestal actúa como coordinador de todos los intereses al establecer un programa balanceado que lleve a la empresa a su objetivo central.

PRINCIPIOS DE CONTROL

DE RECONOCIMIENTO.- debe reconocerse al individuo por sus éxitos y reprenderlo o aconsejarlo por sus faltas y omisiones.

DE LAS EXCEPCIONES.- los ejecutivos deben dedicar su tiempo a los problemas excepcionales sin preocuparse por los asuntos que marchan de acuerdo con los planes.

DE LAS NORMAS.- el establecimiento de normas claras y precisas en una empresa puede contribuir en forma apreciable a las utilidades y producir además otros beneficios.

DE LA CONCIENCIA DE COSTOS.- si un ejecutivo tiene conciencia de costos, sus subordinados tenderán a seguir su ejemplo; comprender los costos y su influencia en la utilidad, precio de venta y posición de la empresa en relación con la competencia, es esencial para el éxito de los negocios.

4.4.3 Etapas que caracterizan a los Presupuestos

PREVISIÓN: esto significa tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto, ya que prever es disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

PLANEACIÓN: los presupuestos se consideran como un cálculo anticipado que prevé las operaciones que se pretenden realizar, y la obtención del resultado correcto dependerá de la información que se tenga, en el momento de efectuar la estimación.

FORMULACIÓN: esta fase integra la elaboración de los presupuestos parciales, que se hacen en forma analítica de cada departamento del organismo, y la realización de los presupuestos globales o sumarios previos, puesto que están sujetos a ajustes; pero con la visión completa, general del presupuesto.

APROBACIÓN: es la Dirección General o Gerencia de la entidad, después del Comité, quien sanciona los presupuestos hasta el resultante de la etapa anterior; simultáneamente son verificados por los jefes de departamento, y otros empleados que se hagan responsables de llevarlos a cabo, después de las discusiones y modificaciones pertinentes. Esta aceptación tiene por objeto, lograr el apoyo y la cooperación consistente de todo el personal, así como su afinación, y ajuste, dando lugar al presupuesto definitivo al ejercer.

ORGANIZACIÓN: siendo la empresa un todo para lograr sus metas y objetivos es necesario que los diferentes departamentos que la integran colaboren en forma estrecha y armoniosa con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes partes que la forman.

EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN: el trabajo de llevar a efecto los presupuestos, es de todo el personal, desde los obreros, bajo las órdenes de su jefe, hasta los empleados de la más alta jerarquía; por lo que es necesario formular manuales específicos de labores coordinadas de procedimientos, y de métodos, de la misma forma como se hace para la instalación de cualquier sistema administrativo. La obra de ordenar metódicamente las metas departamentales, y compaginar las actividades, es una atribución que se delegará de los más altos niveles a los de mediana jerarquía.

DIRECCIÓN: es la función ejecutiva para guiar, conducir e inspeccionar a los subordinados de acuerdo a los objetivos planeados. En este punto los presupuestos son de gran utilidad ya que facilitan la toma de decisiones y contribuyen a la buena dirección de la empresa.

CONTROL: Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo, en este punto es por medio del presupuesto que se conocen las variaciones entre lo presupuestado y lo real, proporcionando elementos suficientes para tomar medidas y hacer las correcciones necesarias. El control del presupuesto se hace, básicamente, partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado, y por comparación, determinar las variaciones o desviaciones, mismas que se estudian y se analizan, para dar lugar a acciones correctivas y superaciones.

EVALUACIÓN: con base en los resultados obtenidos y sus costos, se hace la evaluación, mediante la comparación, el análisis, la revisión y la interpretación de ellos, para formular un juicio y determinar si se está procediendo correctamente, o de lo contrario, tomar las decisiones necesarias. Los juicios servirán de plataforma a los directivos para la toma de decisiones y para la obtención de mayor eficiencia, así como para un costo óptimo.

Las etapas de la Planeación, Establecimiento y Ejecución de los Presupuestos

PLANEACIÓN: el primer paso a dar, es elegir la persona o personas que se harán cargo de todo el sistema presupuestario, desde la planeación. La fase de planeación comprende múltiples aspectos: recopilación de datos, su estudio cuidadoso, su ordenamiento o integración, cuestión en la cual intervienen los distintos departamentos o funcionarios.

EJECUCIÓN Y COORDINACIÓN: el trabajo de llevar a efecto los presupuestos, es de todo el personal, desde los obreros, bajo las órdenes de su jefe, hasta los empleados de la más alta jerarquía; por lo que es necesario formular manuales específicos de labores coordinadas de procedimientos, y de métodos, de la misma forma como se hace para la instalación de cualquier sistema administrativo. La obra de ordenar metódicamente las metas departamentales, y compaginar las actividades, es una atribución que se delegará de los más altos niveles a los de mediana jerarquía.

4.5 EMPRESA PROCESADORA DE MANGO PARA EXPORTACIÓN

4.5.1 Información General de la Empresa Frutos del Perú S.A

Es una empresa agroindustrial, dedicada al calibrado, empaque, almacenamiento y posterior exportación de mango fresco en cajas de cartón, vía marítima a destinos de Europa y Estados Unidos. Asimismo, procesa pulpas y concentrados de mango en Frozen y Aséptico.

Es una organización con visión de futuro con una planta flexible para procesos de empaque consistentes con la calidad, trazabilidad, inocuidad, responsabilidad social, cumplimiento de las normas legales internacionales y nacionales y con nivel de servicio diferenciado para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

Reseña Histórica

Desde su año de fundación en el año 2008 hasta la actualidad, se dedica al proceso de mango para exportación, la misma que se constituyó con escritura pública N 1353 registrado a folio 3774 ante Notario Público Roberto Corno Yori, en la provincia de Sullana – Región Piura. Asimismo, la planta procesadora se está innovando continuamente lo que permite un proceso de empaque oportuno y confiable.

MISIÓN

Ser la empresa más innovadora y versátil en el proceso de empaque de mango, comprometida en la satisfacción total del cliente, con el mejor staff de profesionales.

VISIÓN

Busca consolidar su posicionamiento en el mercado y mejorar sus operaciones con un crecimiento sostenido en mango e implementado nuevas líneas de empaque.

VALORES

Integridad

Nuestro consolidar su posicionamiento en el mercado y mejorar sus operaciones con un crecimiento sostenido en mango o implementado nuevas líneas de empaque.

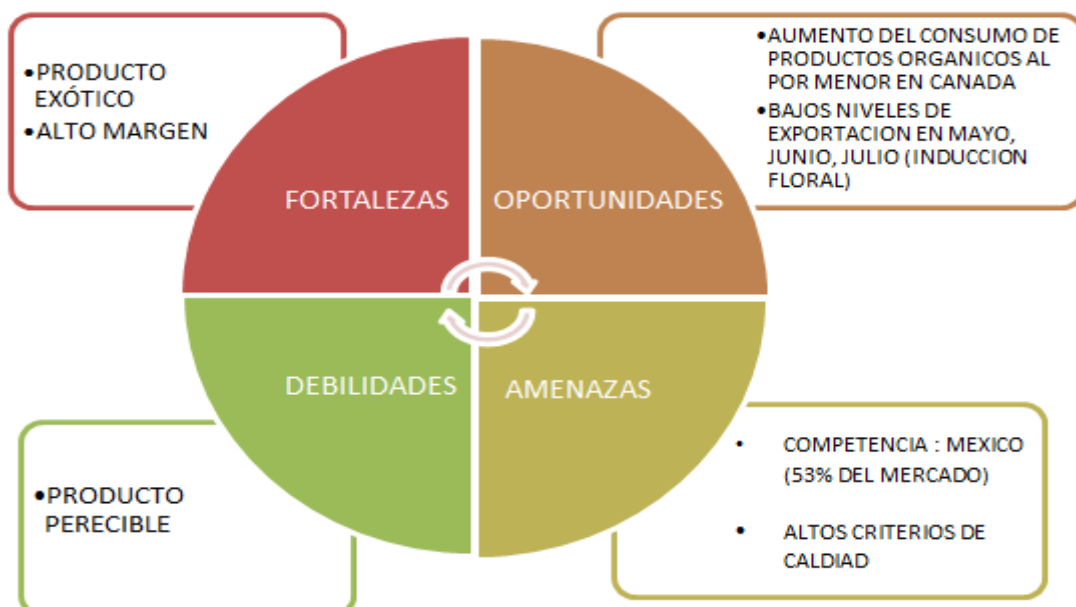
Disciplina

Actuamos permanentemente bajo los principios y normas de la compañía, cumplimos responsablemente, a tiempo y con calidad nuestros acuerdos, respetamos y valoramos las reglas.

Igualdad

Promovemos un ambiente laboral positivo y constructivo, en el que no exista discriminación por raza, sexo, orientación sexual, discapacidad, estado mental, edad, religión o ideología política.

4.5.1 Análisis FODA de la Empresa Frutos del Perú S.A



4.5.2 Presentaciones del Mango que Ofrece la Empresa

El mango que ofrecemos a nuestros clientes, son presentados en caja de cartón corrugado y parafinado en las ondas, fabricados en papel kraft importado.

Nuestro producto es cuidadosamente empacado como 'fruta fresca', presentado en cajas de 4.00 kilos netos para exportación por barco y en cajas de 6.00 kg netos para exportación por avión, quedando aptos a cualquier otra presentación, de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes, cumpliendo con un exigente proceso de calidad, inocuidad y mejora continua.

Cada caja exhibe la información requerida por las fichas técnicas de nuestros clientes mostrando variedad, calibre, código de trazabilidad, categoría, origen, información del exportador, información nutricional, visible desde todo ángulo.

Cada pieza de fruta, es empacada y etiquetada según las especificaciones del cliente. Todas las cajas son estibadas sobre pallets de madera, las cuales son tratadas bajo la supervisión de SENASA, según la normativa MIMF-15.

Estas variedades de mango son los que exportamos:

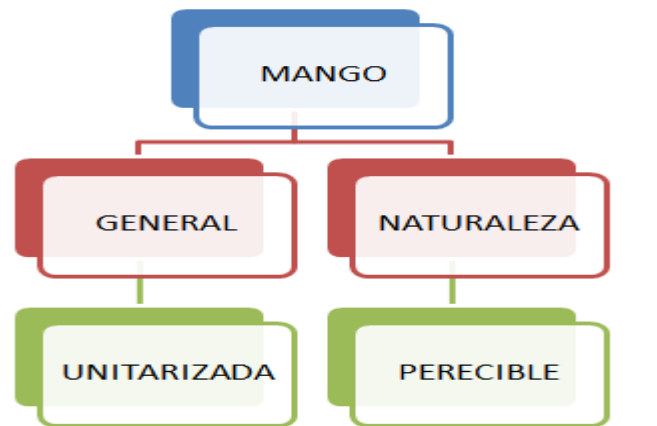
- Kent.
- Ataulfo.
- Haden.
- Tommy Atkins.
- Edward.
- Keith.

Tipo de Carga y Envase a Utilizar

Tipo de carga:

La carga es de tipo general, unitarizada en Pallets, como se trata de una fruta en presentación fresca la carga es de naturaleza perecible (Ver grafica 01)

Esquema N 06



El mango madura generalmente entre los 100 a 150 días después de la floración y depende de la variedad del fruto. La cosecha se realiza con tijeras especiales y los frutos son colocados en jabas plásticas de 10 a 20 Kg.

Se cosecha en promedio de 40 a 60% de fruta apta para exportación, la cual es cosechada en la mayoría de los casos por personal de la empacadora, registrándose en muchos casos un alto porcentaje de fruta que no califica para exportación, que recibe la denominación de "descarte" y es destinada al mercado interno.

Deslechado

Consiste en el corte del pedúnculo, aproximadamente a 1 cm. del fruto y luego es colocado boca abajo para que discurra el látex y no manche al fruto. Esta operación puede durar más de 2 horas, después de la cual se acomoda la fruta en las jabas y se procede a transportarla a la planta empacadora.

Recepción

Al llegar a las Plantas se identifican los lotes por productor y variedad y se procede al pesado y un representante de SENASA realiza el protocolo de corte para verificar la presencia de larva de mosca de la fruta.

Selección

Se realiza una inspección visual del estado en que llega la fruta a la Planta Empacadora y se separa la fruta que presenta defectos.

Lavado

Se coloca la fruta en fajas transportadoras donde es sometida a lavado con duchas de aspersión con agua clorada.

Tratamiento hidrotérmico

Se realiza para la fruta cuyo destino es el mercado de Estados Unidos y tiene como propósito asegurar que no exista ninguna larva viva de mosca de la fruta en el cargamento a ser enviado a este mercado. En la campaña 2002-2003 APHIS autorizó el funcionamiento de 08 Plantas empacadoras que contaban con instalaciones y equipo para el tratamiento de agua caliente. El tratamiento requiere de la supervisión de 01 inspector de APHIS y 01 inspector de SENASA, cuyos gastos son asumidos por los exportadores. Cabe indicar que no se permite el tratamiento de mangos con pesos superiores a los 650 g. El tratamiento hidrotérmico consiste en sumergir el mango a una profundidad no menor a 4 pulgadas en agua caliente durante 75 o 90 minutos, dependiendo del peso del mango (menor a 425 g o entre 426 y 650 g respectivamente) a una temperatura aproximada de 47° C.

Con esta operación se garantiza que no se encuentre presente en la fruta ninguna larva viva de mosca de la fruta.

Temporización

Operación que se realiza para bajar la temperatura de la fruta y puede ser al medio ambiente (7 horas en promedio), con duchas de agua fría, por inmersión en tinas de agua helada, etc.

Clasificación, envasado y paletizado

Las frutas pasan a una zona de cuarentena donde son clasificadas y envasadas en cajas de cartón corrugado con orificios laterales. El peso neto de cada caja es de 4.5 Kg. (+/- 500 g.) y los calibres más solicitados son los de 8 a 12 mangos por caja, colocados en un solo nivel.

- ☐ El mango es envasado en cajas de cartón corrugado con orificios laterales.
- ☐ El peso neto de cada caja es de 4.5 Kg. (+/- 500 g.) y los calibres más solicitados son los de 8 a 12 mangos por caja, colocados en un solo nivel.

- ☐ Cada mango deberá llevar una etiqueta con el nombre del exportador.
- ☐ Las cajas son acomodadas en paletas de 1.2 m x 1.2 m, pudiendo apilar 20 camas por paletas, que luego son enzunchadas para asegurar la carga.
- ☐ Cada pallet contiene aproximadamente 210 cajas.

Cajas empleadas para la exportación de mango fresco.

Cuando las cajas tienen como destino Estados Unidos, cada caja de fruta será estampada con la leyenda "tratado con agua caliente por APHISUSDA, y cada mango deberá llevar una etiqueta con el nombre del Exportador. Las cajas son acomodadas en paletas de 1.2 m x 1.2 m, pudiendo apilar 20 camas por paletas, que luego son enzunchadas para asegurar la carga. Cada pallet contiene aproximadamente 240 cajas.

Envase del producto:

El envase que contendrá los mangos directamente será:

a) Malla de Polietileno expandido

Este material es importante ya que proporciona un buen acolchado con poco plástico y muy fácil para aplicar. En el envasado del mango esta malla ofrecerá una excelente resistencia a los ácidos y aceites de las mismas y una elevada absorción de energía en caso de impacto. Además que es muy estable y ergonómico ya que se acopla perfectamente a cualquier tipo de fruta como el mango evitando mucho de los problemas de vibraciones que tiene la fruta durante su manipulación y transporte.

Esquema N 07



Alveolos

Genera estabilidad y acoplamiento del mango, sobre todo proporciona una buena distribución fácil y segura de la cantidad de mangos por caja, por otro lado, es personalizable.

Esquema N 08



Enfriado, almacenamiento y contenerizado

Los pallets son colocados en cámaras frigorífica que baja la temperatura de la fruta a 10° C, en donde esperan a ser cargados a un contenedor refrigerado para mantener la temperatura y con una humedad relativa de 90%. Una vez cargados los pallets dentro del contenedor se procede al precintado.

Los contenedores refrigerados mayormente poseen un sistema de atmósfera controlada que permite regular la concentración de oxígeno, nitrógeno y anhídrido carbónico del aire a niveles que permitan reducir el metabolismo de la fruta y retardar su maduración.

EMBALAJE

a) Embalaje interno:

Como referencia: Peso del Mango

En el mercado internacional prefieren mangos con pesos entre 250 y 600 g. En este caso exportaremos el mango Haden con un peso de 350 gramos, que corresponde al calibre 14, permite acomodar 12 frutos en cajas de cartón de 4.5 kilogramos de peso bruto.

Estándares de Embalaje

El embalaje interno que contendrá los mangos de exportación serán cajas de cartón corrugado de dos piezas con tapadera, con capacidad para 4.5 kilogramos.

La presentación del envase se realizará de la forma como se muestra en las imágenes. El empaque contendrá instalaciones donde se proveerán condiciones de resguardo que impedirá la contaminación de la fruta. Por ello el empaque contará con una infraestructura sólida, cerradas y doble puerta para el acceso y salida del mango. Es recomendable que las cajas tengan seguros de cierre, una resistencia contra golpes de 150-275 libras y hoyos para respiración y para manejo

Referencia del Mincetur:

“Es muy importante que los mangos lleguen al país con un buen grado de madurez, pero en estado firme que les permita madurar bien y maximizar la vida de almacenamiento. Se suelen empacar los mangos en cajas de cartón de una sola capa que tienen un peso neto estándar de unos 4.5 kg. El tamaño preferido es de cajas con 12 frutas, aunque se aceptan igualmente cantidades de 10, 14 y 16 por caja.”

DIMENSIONES DE LA CAJA PARA EXPORTACIÓN (DESTINO CANADA)

Dimensión interior de la caja:	32 x 25.2 x 11.1 cm.
Dimensión exterior de la caja:	33.6 x 27.5 x 11.7 cm.
Volumen interior de la caja:	0.008951 m ³
Tara de la caja sin fruta:	0.3 Kg

MANIPULEO

Como se trata de una carga perecible, esta requiere un manipuleo normal de las cajas, siempre y cuando se tenga mucho cuidado de elementos tales como el control de temperatura y la exposición a las radiaciones solares o lluvias, es decir a la condiciones climáticas. Por otro lado se debe tener un correcto posicionamiento de las cajas en cuanto a la unitarización dentro de los pallets ya que de no tener una sólida consistencia las cajas podrían moverse y desacomodarse generando golpes o magulladuras a los mangos.

Embarque

Mayormente los mangos son transportados al país de destino por vía marítima, para esto los contenedores son transportados a almacenes autorizados que cuentan con equipos para mantener el frío, mientras esperan el embarque en la nave.

Los documentos que se necesitan para llevar a cabo la exportación son:

Factura comercial, packing list, conocimiento de embarque, certificado APHIS-USDA, certificado de origen y la declaración única de exportación que es tramitada por la agencia de Aduanas. Cabe indicar que otros documentos pueden ser solicitados por el importador o autoridades del país de destino como certificados de calidad, inocuidad, seguridad (bioterrorismo), etc.

Para embarques a otros países (Unión Europea, Canadá y otros) no es necesario el tratamiento en agua caliente, por lo que llegado el mango al centro de empaque, se procede a lavarlos en agua fría y se sigue el flujo descrito anteriormente. Para el caso de los mangos orgánicos el proceso de embalaje tiene que ceñirse a las normas preestablecidas para el manejo de este tipo de producto.

Asimismo, tomamos otros factores para poder realizar la elección de nuestro modo de embarcar:

TIPO DE CARGA: PERECEDERA

Dado que queremos que nuestros mangos se conserven frescos, tenemos dos opciones traerlos vía aérea o vía marítima. De ser vía aérea no habría problema porque el solo hecho de llegar con rapidez hace que la mercadería no se malogre. Por otro lado si viene mediante la vía marítima necesitaríamos que venga en un contenedor Reefer.



Vía aérea



Vía Marítima

Transporte Marítimo:"PUERTO DE PAITA"

Dado que nuestra fábrica de procesamiento de nuestros mangos frescos se encuentra en Piura, cerca de los sembríos de mango de los cuales nos abastecemos. Nosotros exportaremos desde el puerto de Paíta, que nos es más cerca que traer nuestro despacho hasta Callao para redirigirlo por nuestro muelle. El monto a exportar como se menciona líneas arriba será de 702 Kg. Por Pallet y dado que exportaremos 8 Pallets nuestro costeo como carga suelta hubiera sido muy alto.

La carga suelta tiene costos desde la desconsolidación hasta la tramitación documentaria que a comparación del costo que se incurre en una carga contenerizada nos es más factible poder embarcar en un contenedor aplicable a nuestra carga.



Como los mangos son productos perecible, se necesita que llegue en un tiempo adecuado a su país de destino, por lo que se decidió utilizar el transporte marítimo, ya que es menos costoso y además en Paita está el "Puerto de Paita", de donde se puede exportar directamente hacia Canadá.



Por otro lado, este tipo de transporte nos ofrece mucha diversidad en cuanto a la elección del tamaño del buque ya que podríamos elegir un buque pequeño determinando nuestras propias condiciones o un buque grande alquilando un espacio a costo mas reducido.



Por otro lado, el transporte marítimo ha evolucionado y con ello ha establecido ciertos patrones logísticos que permiten el cuidado de la carga, en este caso a través del contenedor refrigerado que alberga nuestros mangos estos tendrán un traslado seguro por el mar.



También ofrece seguridad de transporte, ya que los buques tienen una gran resistencia a soportar muchas toneladas de carga. Por ende la seguridad está garantizada.

NATURALEZA:



Por la naturaleza de nuestra carga perecedera, debemos de tener sumo cuidado con nuestro despacho porque puede que nuestro lote de mangos sufran algún deterioro por el envío de estos por un medio no adecuado. Ejemplo una travesía de 20 días en un contenedor vía marítimo, simplemente las frutas al no tener oxígeno dentro de los contenedores comenzarán su proceso de putrefacción.

Mangos sancochados al haberse mantenido mucho tiempo cerrado en un espacio sin oxígeno



DISTANCIA:

Nuestro envío será a la ciudad con mayor movimiento comercial en Canadá: Vancouver

Y aproximadamente la distancia entre Paíta y Vancouver es de:

Millas: 951.45

Kilómetros: 1,531.22

Millas náuticas: 826.24



PESO Y VOLUMEN

Como Se mencionó en la parte de unitarización el peso definido es de :

Peso : 5,616 Kg = 5.6 TON

Volumen : 480 m x 200 m x 156 m

FLETE INTERNACIONAL

Y luego de analizar diversos factores contactamos a diferentes empresas que brindan el servicio de Agencia de Carga.

Con diferentes operadores logísticos hemos tenido diversas opciones de poder embarcar nuestro producto según los términos que establecimos con nuestro cliente en Canadá, y a continuación detallaremos los costos que nos brindaron cada tipo de transporte.

PROCESO DE TRANSPORTE INTERNACIONAL

En primer lugar presentaremos a las empresas que lograron cotizarnos. Dada la basta variedad de empresas en el Perú que brindan este servicio hemos tratado de contactar diferentes rubros:

- DHL Global Forwarding – AGENCIA DE CARGA
- International Freight Shipping SAC (IFS) - NVOCC
- Hapag Lloyd – Línea Naviera

4.6 PRESENTACION DE TABLAS Y GRAFICOS

Cuadro Nº 01

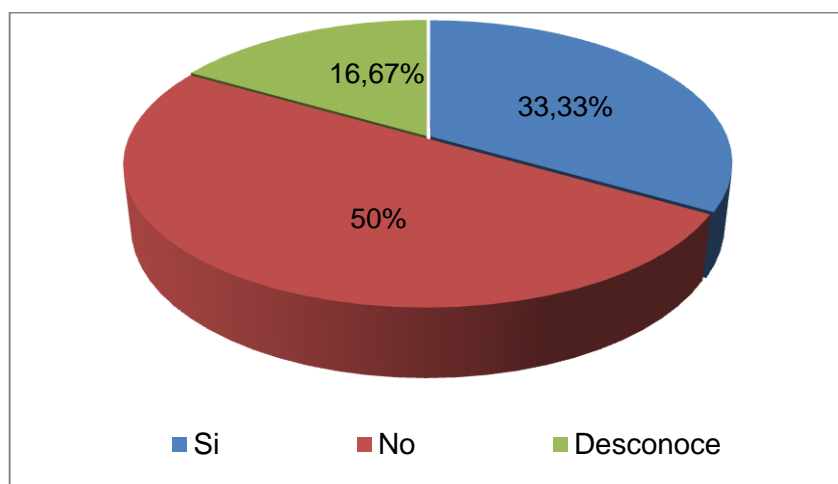
Pregunta Nº 01: ¿Conoce Usted acerca del sistema de presupuestos?

Nº	Respuesta	F	%
1	Si	4	33,33
2	No	6	50,00
3	Desconoce	2	16,67
Total		12	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a cuestionario aplicado.

Gráfico Nº 01

Interpretación: Mediante el cuadro se puede observar que en un 50% de los encuestados de diversas empresas procesadoras de mango para exportación dijo que no conoce sobre un sistema de presupuestos, mientras que un 33,33% si conoce sobre sistema de presupuestos y sólo el 16,67% desconoce del tema.



Cuadro N° 02

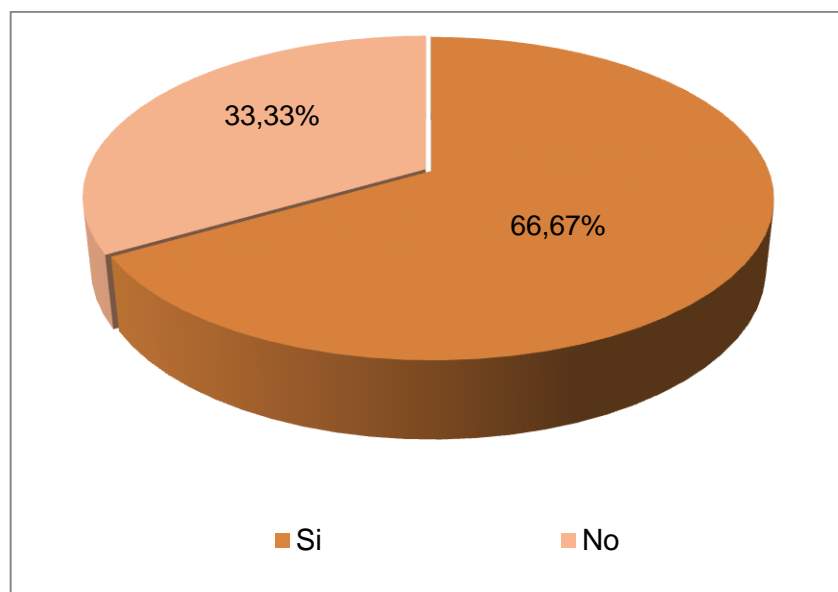
Pregunta N° 02: ¿Se ha incorporado mejoras tecnológicas en la empresa?

N°	Respuesta	f	%
1	Si	4	66,67
2	No	8	33,33
Total		12	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a cuestionario aplicado.

Gráfico N° 02

Interpretación: Se observa que en su mayoría los encuestados respondieron en un 66,67% que si incorporado mejoras tecnológicas en la empresa y el 33,33% dijo que no.



Cuadro N° 03

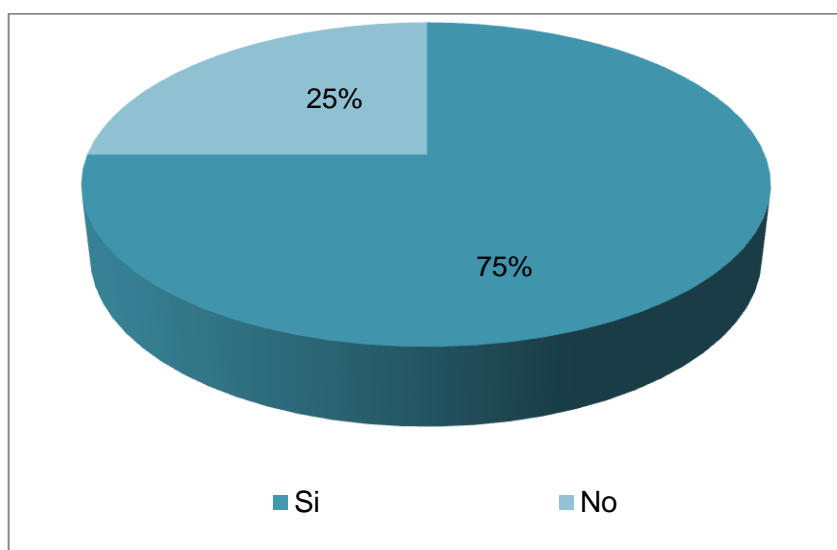
Pregunta N° 03: ¿Considera apropiado la ejecución de un diseño de sistema de presupuestos como herramienta para toma de decisiones en la empresa procesadora de mango para exportación?

Nº	Respuesta	f	%
1	Si	9	75,00
2	No	3	25,00
Total		12	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a cuestionario aplicado.

Gráfico N° 03

Interpretación: Se puede observar en el gráfico que en su mayoría en un 75% de los encuestados contestaron que, si consideran apropiado la ejecución de un diseño de sistema de presupuestos como herramienta para toma de decisiones en la empresa procesadora de mango para exportación, mientras que en un 25% no lo consideran apropiado dicha ejecución.



Cuadro N° 04

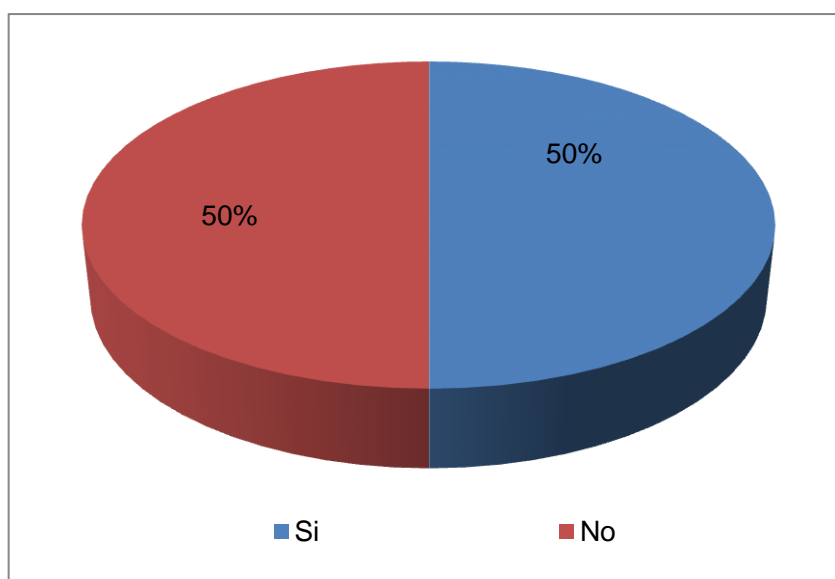
Pregunta N° 04: ¿Es importante que, en estas empresas, se implemente las recomendaciones como resultado del diseño de un sistema de presupuestos como herramienta para la toma de decisiones

Nº	Respuesta	f	%
1	Si	6	50,00
2	No	6	50,00
Total		12	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a cuestionario aplicado.

Gráfico N° 04

Interpretación: Se observa que el 50%% de los encuestados afirma que, si es importante que, en estas empresas, se implemente las recomendaciones como resultado del diseño de un sistema de presupuestos como herramienta para la toma de decisiones, mientras que el otro 50% restante respondió que no.



Cuadro N° 05

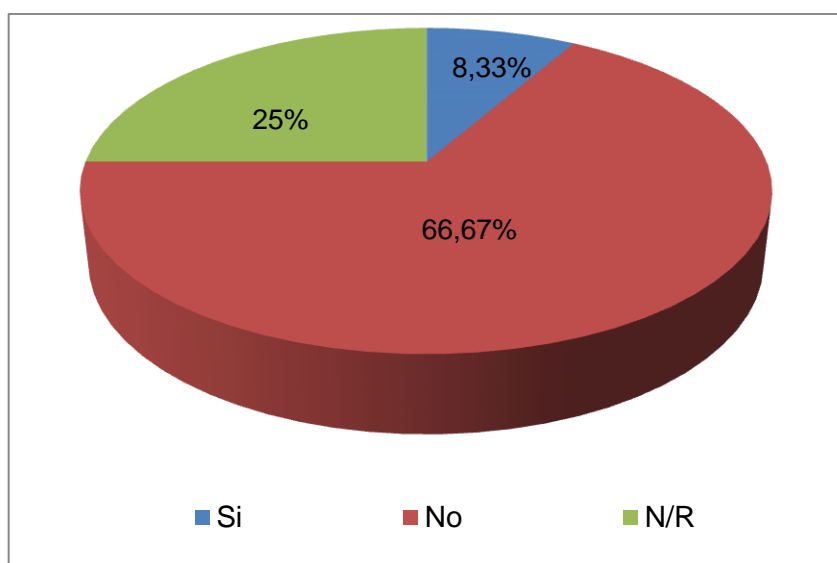
Pregunta N° 05: ¿Considera que las empresas procesadoras de mango para exportación, se prevé posibles acontecimientos que puedan afectar la toma de decisiones?

Nº	Respuesta	f	%
1	Si	1	8,33
2	No	8	66,67
3	S/R	3	25,00
Total		12	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a cuestionario aplicado.

Gráfico N° 05

Interpretación: Según los encuestados opinan que un 66,67% considera que las Empresas procesadoras de mango para exportación, no prevé posibles acontecimientos que puedan afectar la toma de decisiones, mientras que un 25% no respondió y sólo el 8,33% dijo que las empresas procesadoras de mango para exportación, si prevé posibles acontecimientos que puedan afectar la toma de decisiones.



Cuadro N° 06

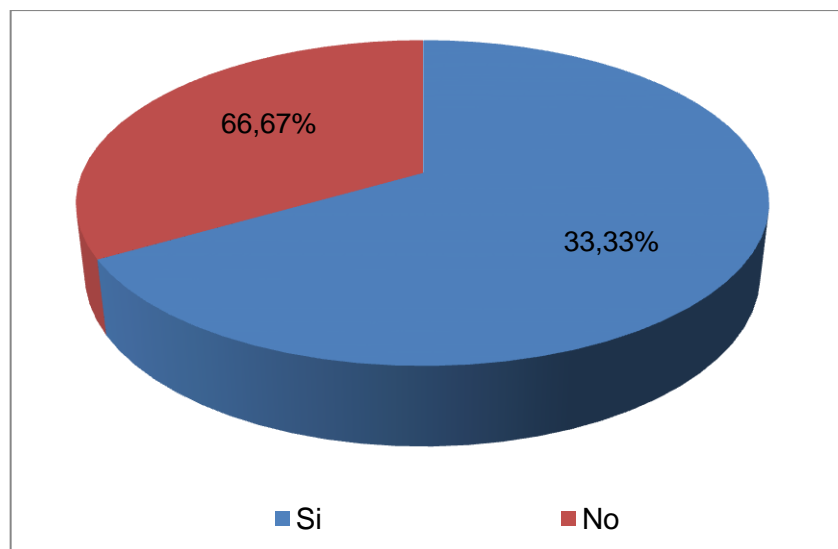
Pregunta N° 06: ¿En las empresas procesadoras de mango para exportación se elaboran planes operativos que guían las decisiones hacia el futuro de la empresa?

N°	Respuesta	f	%
1	Si	8	66,67
2	No	4	33,33
Total		12	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a cuestionario aplicado.

Gráfico N° 06

Interpretación: Un 66,67% de los encuestados opinaron que en las empresas procesadoras de mango para exportación si, se elaboran planes operativos que guían las decisiones hacia el futuro de la empresa, mientras que un 33,33% dijo que no.



Cuadro N° 07

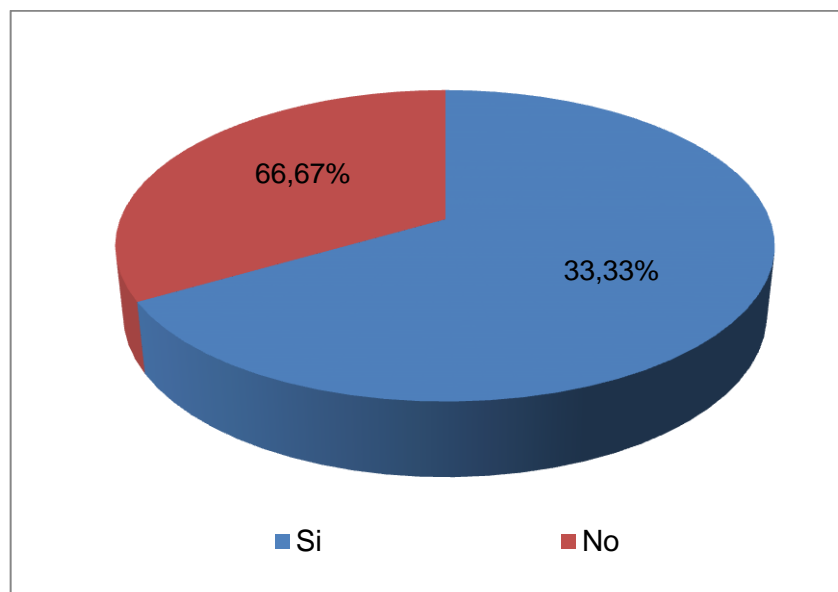
Pregunta N° 07: ¿Tiene la empresa suficiente capacidad económica y sensibilidad para reaccionar a las nuevas demandas del mercado desarrollando nuevos productos?

Nº	Respuesta	f	%
1	Si	8	66,67
2	No	4	33,33
Total		12	100,00

Fuente: Encuesta aplicada.

Gráfico N° 07

Interpretación: Los encuestados en un 66,67% dijeron que la empresa si, tiene suficiente capacidad económica y sensibilidad para reaccionar a las nuevas demandas del mercado desarrollando nuevos productos, mientras que un 33,33% contesto que no.



Cuadro N° 08

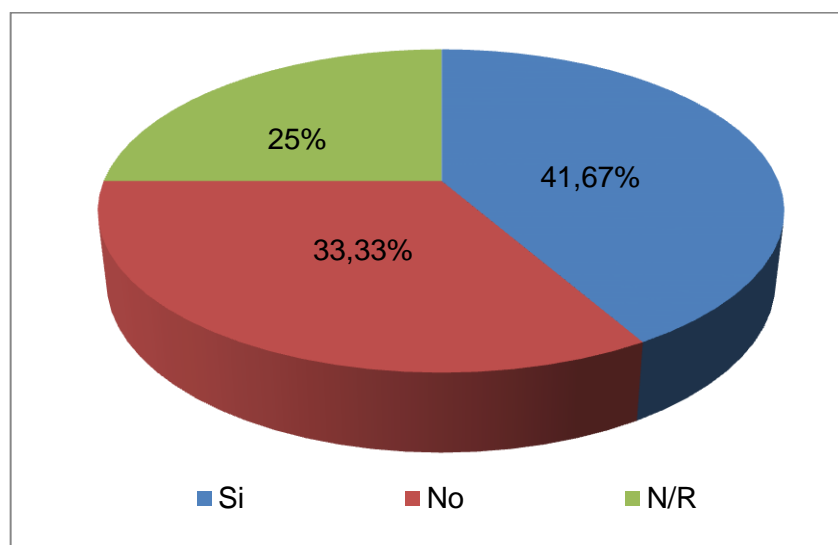
Pregunta N° 08: ¿Considera que es necesario y realmente posible una modificación al sistema de presupuestos y a las estrategias de exportación en la empresa?

N°	Respuesta	f	%
1	Si	4	41,67
2	No	3	33,33
3	S/R	5	25,00
Total		12	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a cuestionario aplicado.

Gráfico N° 08

Interpretación: De las personas encuestadas un 41,67% contestó que si considera que es necesario y realmente posible una modificación al sistema de presupuestos y a las estrategias de exportación en la empresa, mientras que un 33,33% dijo que No y el otro 25% no contesto.



Cuadro N° 09

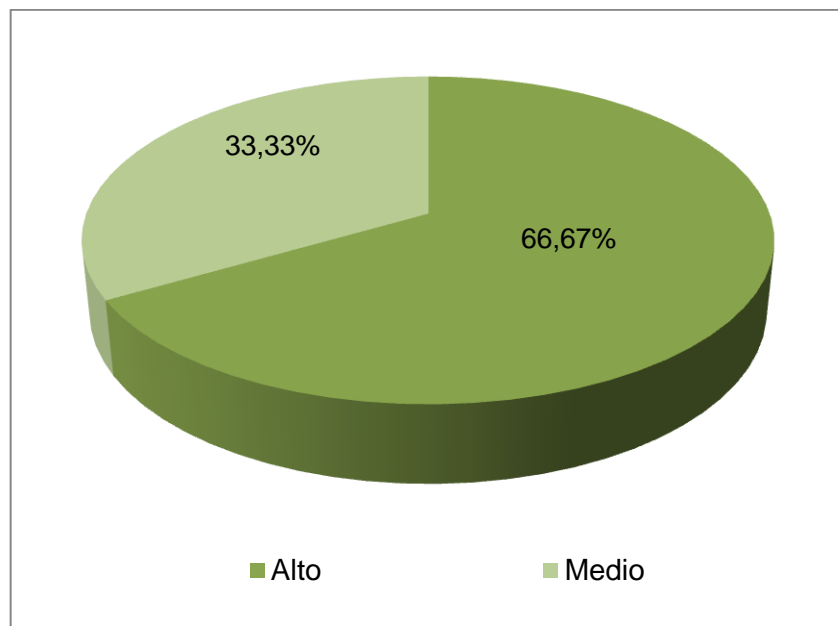
Pregunta N° 09: ¿Cómo considera el nivel de demanda del mango que exporta la empresa?

Nº	Respuesta	f	%
1	Alto	8	66,67
2	Medio	4	33,33
Total		12	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a cuestionario aplicado.

Gráfico N° 09

Interpretación: Se observa que el 66,67% de los encuestados consideran alto el nivel de demanda del mango que exporta la empresa, mientras que el 33,33% dijo que consideran medio el nivel de demanda del mango que exporta la empresa.



Cuadro N° 10

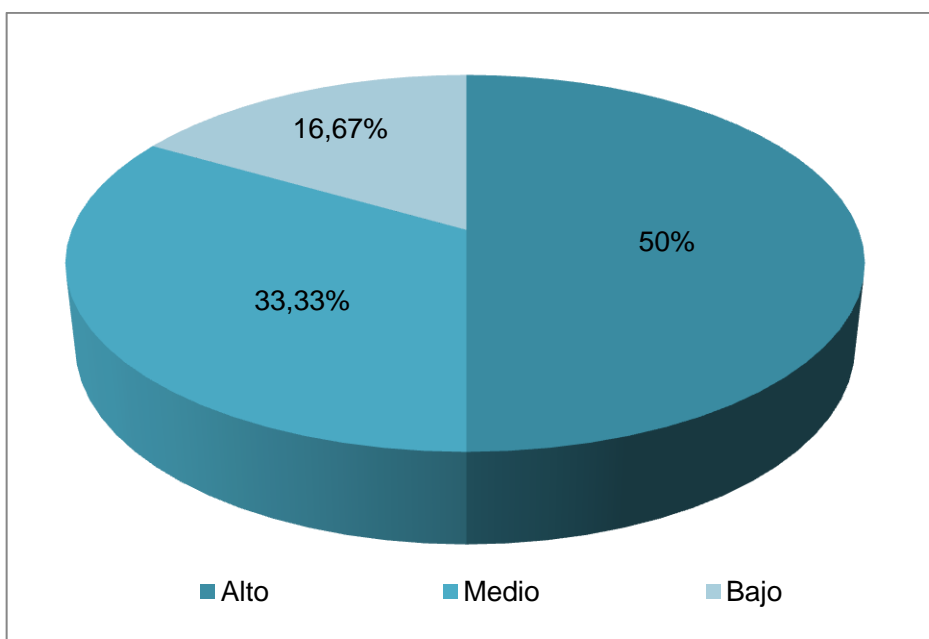
Pregunta N° 10: ¿Cómo considera el nivel de competencia que existe en el mercado respecto a la exportación del mango en Piura?

Nº	Respuesta	f	%
1	Elevado	6	50,00
2	Medio	4	33,33
3	Bajo	2	16,67
Total		12	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a cuestionario aplicado.

Gráfico N° 10

Interpretación: El 50% los encuestados respondió que considera elevado el nivel de competencia que existe en el mercado respecto a la exportación del mango en Piura; mientras que un 33,33% lo considera medio y sólo el 16,67% considera que el nivel de competencia que existe en el mercado es bajo respecto a la exportación del mango en Piura.



Cuadro N° 11

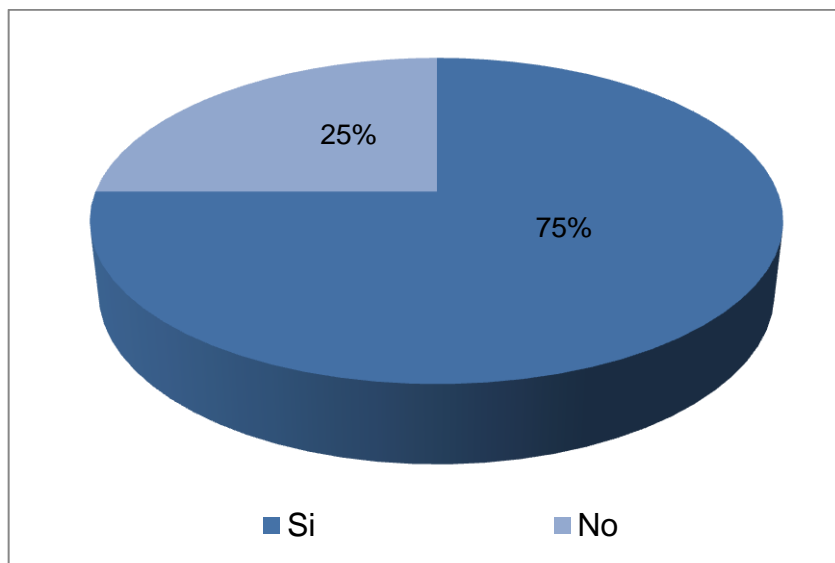
Pregunta N° 11: ¿Los directivos de la Empresa apoyan el diseño de un sistema de presupuestos como herramienta para la toma de decisiones en las empresas procesadoras de mango para exportación?

Nº	Respuesta	f	%
1	Si	9	75,00
2	No	9	25,00
Total		12	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a cuestionario aplicado.

Gráfico N° 11

Interpretación: En su gran mayoría los encuestados respondieron que los directivos de la Empresa si, apoyan el diseño de un sistema de presupuestos como herramienta para la toma de decisiones en las empresas procesadoras de mango para exportación, mientras que un 25% dijo que no.



Cuadro N° 12

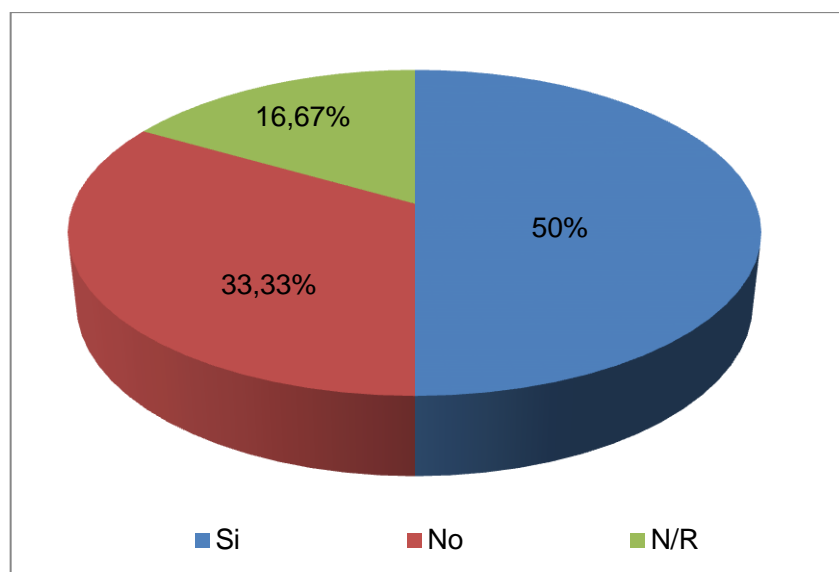
Pregunta N° 12: ¿Se suministran herramientas necesarias para evaluar el presupuesto de la empresa?

Nº	Respuesta	f	%
1	Si	6	50,00
2	No	4	33,33
3	S/R	2	16,67
Total		12	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a cuestionario aplicado.

Gráfico N° 12

Interpretación: El personal encuestado dijo en un 50% que sí, se suministran herramientas necesarias para evaluar el presupuesto de la empresa; mientras que un 33,33% contestó que no y sólo el 16,67% no respondió.



Cuadro N° 13

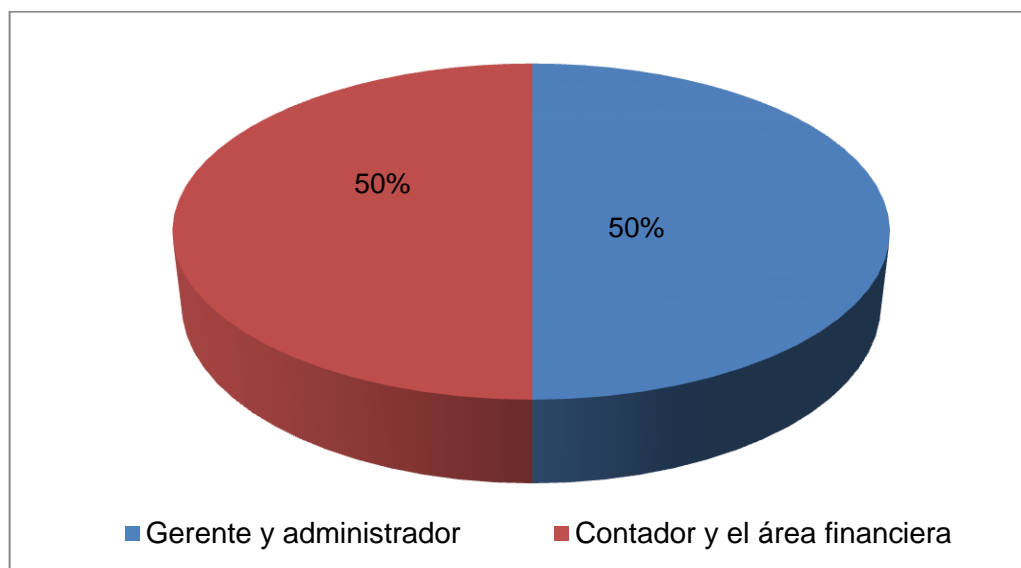
Pregunta N° 13: ¿Quién o quiénes son las personas encargadas de verificar el cumplimiento de los presupuestos?

Nº	Respuesta	f	%
1	Gerente y Administrador	6	50,00
2	Contador y el área financiera	6	50,00
Total		12	100,00

Fuente: Elaboración propia, en base a cuestionario aplicado.

Gráfico N° 13

Interpretación: Los encuestados dijeron en un 50% que el Gerente o Administrador son las personas encargada de verificar el cumplimiento de los presupuestos, mientras que el otro 50% dijo que es Contador y el área financiera de la empresa las personas encargadas de verificar el cumplimiento de los presupuestos.



4.7 FACTIBILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo al Tratado de Libre Comercio que tenemos con Estados Unidos desde febrero del 2009 contamos con preferencia arancelaria cero, el cual es beneficioso para la exportación del mango fresco peruano, no obstante, debemos regirnos a la normatividad americana de sus entidades que protegen la salubridad de sus consumidores, no solo cuando el producto está ingresando al país de destino sino desde el origen del país de exportación. Cabe mencionar que el mango fresco no es oriundo de Perú, el cual tuvo una adaptabilidad favorable en nuestras tierras por la variedad de climas con las que contamos sobre todo en el norte del país donde se produce la mayor demanda exportadora.

Los organismos del estado y privados están trabajando en conjunto para realizar proyectos que favorezcan el dinamismo de la exportación del mango fresco. A través del desarrollo del trabajo de investigación se logró identificar a nuestro competidor directo que es México, el cual tiene a su favor la posición estratégica de cercanía que tiene con Estados Unidos, es por ello que sus costos son menores en cuanto al tema de precios internacionales y su operatividad logística.

A pesar que Perú cuenta con un Tratado de Libre Comercio con Estado Unidos y otros países de Europa y Asia; en los cuales es favorecido con los beneficios arancelarios para el mango fresco, no se ha visto favorecido con el incremento de exportación para el año 2016 por el contrario tuvo una pequeña baja en sus exportaciones del fruto en su estado fresco. Debemos reformular ciertos aspectos como las nuevas tendencias en innovación agrónoma para que nuestro mango fresco sea más competitivo a nivel internacional y considerar la ampliación de extender la oferta exportable a otros países, esto lo podremos obtener mediante el diseño de un sistema de presupuesto utilizó como herramienta para así poder realizar una buena toma de decisión en una empresa procesadora de Mango para exportación ya que al realizar este estudio se ve que este trabajo de investigación es factible ya que servirá como medio de consulta para aquellas personas y empresarios que se quieren dedicar a las exportaciones de esta fruta como es el Mango Piurano.

4.8 DISEÑO DE UN MODELO DE PRESUPUESTO CORRESPONDIENTE A UN AÑO DETERMINADO, DEMOSTRANDO EL MODELO PLANTEADO EN EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Diseño de un modelo de presupuesto correspondiente al periodo Enero a diciembre del 2017 de la empresa Frutos del Perú SA, dedicada al calibrado, empaque, almacenamiento y posterior exportación de mango fresco en cajas de cartón, vía marítima, a destinos de Europa y Estados Unidos. Así mismo procesa pulpas y concentrados de mango en frozen y aséptico

PRESUPUESTO MAESTRO
FRUTOS DEL PERÚ SA

MATERIALES DIRECTOS

MATERIAL 1	1,20
MATERIAL 2	2,60
MANO DE OBRA DIRECTA	2,05

materiales en S/ kilo
MOD en S/.Hr.

VENTAS ESPERADAS EN UNIDADES
PRECIO DE VENTA POR UNIDAD
INVENTARIO FINAL DESEADO EN UND
INVENTARIO INICIAL EN UNIDADES
INVENTARIO INICIAL EN IMPORTES

INVENTARIO INICIAL EN Kg
INVENTARIO FINAL DESEADO EN Kg

GASTOS INDIRECTOS DE FABRICA

SUMINISTROS	30000.00
MANO DE OBRA INDIRECTA	66751.00
COSTOS DE PRESTACION SOBRE NOMINAS	28249.00
ENERGIA PARTE VARIABLE	8000.00
MANT. PARTE VARIABLE	20000.00
DEPRECIACION	25000.00
IMPUESTOS SOBRE LAS PROPIEDADES	4000.00
SEGURO SOBRE LAS PROPIEDADES	500.00
SUPERVISION	20000.00
ENERGIA PARTE FIJA	1000.00
MANTENIMIENTO PARTE FIJA	4500.00

CONTENIDO EN CADA UNIDAD	PRODUCTOS TERMINADOS	
	PRODUCTO KENT	PRODUCTO EDWARD
MATERIAL 1	12.00	12.00
MATERIAL 2	6.00	8.00
M.O. DIRECTA	14.00	20.00

PRODUCTOS TERMINADOS		
KENT	EDWARD	TOTAL
5000.00	1000.00	
105.40	164.00	
1100.00	50.00	
<u>100.00</u>	<u>50.00</u>	
8670.00	5810.00	14480

MATERIALES DIRECTOS	
1	2
5000.00	5000.00
6000.00	1000.00

GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACION

COMISIONES SOBRE VENTAS	20000.00
PUBLICIDAD	3000.00
SUELDOS DE VENTAS	10000.00
VIAJES	5000.00
SUELDOS EMPLEADOS OFICINA ADM	10000.00
UTILES DE LIMPIEZA	1000.00
SUELDOS EJECUTIVOS	21000.00
UTILES DE OFICINA	5000.00

208000.00

75000.00

PRESUPUESTO VENTAS
ANEXO 1

PRODUCTOS	UNIDADES	P. VENTA	VENTAS TOTALES
PRODUCTO KENT	5000.00	105.40	527000.00
PRODUCTO EDWARD	1000.00	164.00	164000.00
			691000.00

**PRESUPUESTO DE
PRODUCCIÓN**

ANEXO 2
**PRESUPUESTO DE PRODUCCION EN
UNIDADES**

	PRODUCTOS	
	KENT	EDWARD
VENTAS PRESUPUESTADAS	5,000.00	1,000.00
INV. FINAL DESEADO DE PRODUCTOS TERMINADOS	<u>1,100.00</u>	<u>50.00</u>
NECESIDADES TOTALES	6,100.00	1,050.00
MENOS INV. INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	<u>100.00</u>	<u>50.00</u>
	6,000.00	1,000.00

PRESUPUESTO DE MATERIALES DIRECTOS

ANEXO 3A

PRESUPUESTO DE MATERIALES DIRECTOS

PRODUCTO KENT (6000.00 UNIDADES *12 Y
6 Kg)

PRODUCTO EDWARD (1000.00 UNIDADES
*12 y 8 Kg)

TOTAL, DE UTILIZACION DE MATERIALES
DIRECTOS

MULTIPLICADOS POR EL PRECIO POR
KILOGRAMOS

COSTO TOTAL DE LOS MATERIALES
DIRECTOS USADOS

MATERIAL	MATERIAL	TOTAL
1	2	
72000.00	36000.00	
12000.00	8000.00	
84000.00	44000.00	

100800.00	114400.00	215200.00
------------------	------------------	------------------

ANEXO 3B PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES DIRECTOS

	MATERIAL 1	MATERIAL 2	TOTAL
KILOGRAMOS UTILIZADOS EN LA PRODUCCION (ANEXO 3A)	84000.00	44000.00	
INVENTARIO FINAL DESEADO DE MATERIALES DIRECTOS EN KILOGRAMOS	6000.00	1000.00	
	90000.00	45000.00	
MENOS INVENTARIO INICIAL DE MATERIALES DIRECTOS EN KILOGRAMOS	5000.00	5000.00	
KILOGRAMOS A COMPRAR	85000.00	40000.00	
PRECIO POR KILOGRAMO	1.20	2.60	
COSTO DE LAS COMPRAS	<u>102000.00</u>	<u>104000.00</u>	<u>206000.00</u>

PRESUPUESTO MANO DE OBRA DIRECTA
ANEXO 4

	UNIDADES PRODUCCIÓN	HORAS DE MANO DE OBRA DIRECTA POR UNIDAD	TOTAL, DE HORAS	PRESUPUESTO TOTAL A S/. 2.05 POR HORA
PRODUCTO KENT	6000.00	14.00	84000.00	172200.00
PRODUCTO EDWARD	1000.00	20.00	20000.00	41000.00
TOTAL			<u>104000.00</u>	<u>213200.00</u>

**PRESUPUESTO GASTOS INDIRECTOS DE
FABRICA
ANEXO 5**

	A LA ACTIVIDAD PREVISTA DE 104,000 HORAS DE MANO DE OBRA DIRECTA	
SUMINISTROS	30000.00	
MANO DE OBRA INDIRECTA	66751.00	
COSTO DE PRESTACION SOBRE NOMINAS	28249.00	
ENERGIA, PARTE VARIABLE	8000.00	
MANTENIMIENTO, PARTE VARIABLE	20000.00	
TOTAL, GASTOS INDIRECTOS VARIABLES		153000.00
DEPRECIACION	25000.00	
IMPUESTO SOBRE LAS PROPIEDADES	4000.00	
SEGURO DE LAS PROPIEDADES	500.00	
SUPERVISION	20000.00	
ENERGIA, PARTE FIJA	1000.00	
MANTENIMIENTO PARTE FIJA	4500.00	
TOTAL, GASTOS INDIRECTOS FIJOS		55000.00
TOTAL, GASTOS INDIRECTOS DE FABRICA: (208000.00/104000.00, O SEA, 2.00 POR HORA DE MANO DE OBRA		<u>208000.00</u>

PRESUPUESTO DE INVENTARIO FINAL
ANEXO 6

KILOGRAMOS	PRECIO POR KG	IMPORTE TOTAL
------------	---------------	------------------

MATERIALES DIRECTOS

1	6000.00	1.20	7200.00	
2	1000.00	2.60	2600.00	9800.00

UNIDADES	CONSUMO UNITARIO
----------	---------------------

PRODUCTOS TERMINADOS

KENT	1100.00	86.70	95370.00	
EDWARD	50.00	116.20	5810.00	101180.00
				<u>110980.00</u>

	COSTO POR KILOGRAMO O POR HORA DE INSUMO	PRODUCTO KENT		PRODUCTO EDWARD	
		INSUMOS	IMPORTE	INSUMOS	IMPORTE
MATERIAL 1	1.20	12.00	14.40	12.00	14.40
MATERIAL 2	2.60	6.00	15.60	8.00	20.80
MANO DE OBRA DIRECTA	2.06	14.00	28.70	20.00	41.00
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICA	2.00	14.00	28.00	20.00	40.00
		<u>86.70</u>		<u>116.20</u>	

86.70	116.20	
100.00	50.00	
8670.00	5810.00	14480.00

**PRESUPUESTO DEL COSTO DE MERCADERIAS
VENDIDAS
ANEXO 7**

INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	1	14480.00
MATERIALES DIRECTOS USADOS	3	215200.00
MANO DE OBRA DIRECTA	4	213200.00
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICA	5	<u>208000.00</u>
COSTO DE LAS MERCADERIAS PRODUCIDAS		<u>636400.00</u>
COSTO DE LAS MERCADERIAS DISPONIBLES PARA LA VENTA		650880.00
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS 31 DE DICIEMBRE		<u>101180.00</u>
COSTO DE LAS MERCADERIAS VENDIDAS		<u><u>549700.00</u></u>

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA Y
ADMINISTRACION
ANEXO 8**

COMISIONES SOBRE VENTAS	20000.00	
PUBLICIDAD	3000.00	
SUELDOS DE VENTAS	10000.00	
VIAJES	5000.00	
TOTAL, DE GASTOS DE VENTA		38000.00
SUELDOS EMPLEADOS OFICINA ADM	10000.00	
UTILES DE LIMPIEZA	1000.00	
SUELDOS DE EJECUTIVOS	21000.00	
UTILES DE OFICINA	5000.00	
TOTAL, DE GASTOS DE ADMINISTRACION		37000.00
TOTAL, DE GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACION		<u>75000.00</u>

**ESTADO DE RESULTADOS
PRESUPUESTADOS
ANEXO 9**

	PROVIENEN DEL ANEXO	
VENTAS	1	691000.00
COSTO DE LAS MERCADERIAS VENDIDAS	7	549700.00
MARGEN BRUTO		141300.00
GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACION	8	75000.00
UTILIDAD DE OPERACIÓN		66300.00
IMPUESTO A LA RENTA		-19890.00
UTILIDAD NETA		46410.00

CONCLUSIONES

- 1.** Se ha establecido que la ejecución de un diseño de un sistema de presupuesto como herramienta incide en el cumplimiento de metas y objetivos para la toma de decisiones en una empresa procesadora de mango para exportación.
- 2.** No existe una adecuada política para un diseño de un sistema de presupuesto que contribuya como herramienta para la toma de decisiones.
- 3.** El análisis de los datos permitió que la aplicación de las acciones correctivas, permiten asegurar que las actividades de la empresa sean consistentes y congruentes con lo planificado para la toma de decisiones.
- 4.** Los datos obtenidos y la contratación de hipótesis permitieron conocer los efectos que tiene el diseño de un sistema de presupuesto, incide directamente en la toma de decisiones de la empresa procesadora de mango para exportación.

RECOMENDACIONES

1. Es conveniente que la normatividad existente en cuanto a la ejecución de un diseño de un sistema de presupuesto sea de conocimiento y práctica del personal comprometido con estas funciones, con el fin de que se cumplan con las metas y objetivos para poder lograr una buena toma de decisiones en una empresa procesadora de mango para exportación.
2. Debe existir una adecuada política para un diseño de un sistema de presupuesto que contribuya como herramienta para la toma de decisiones.
3. Realizar siempre acciones correctivas, que permiten asegurar que las actividades de la empresa sean consistentes y congruentes con lo planificado para la toma de decisiones.
4. El diseño un sistema de presupuesto es una herramienta eficaz que debe ser aplicada porque su incidencia establecerá los lineamientos para la toma de decisiones en una empresa procesadora de mango para exportación lo que permitirá que la empresa pueda lograr el desarrollo económico sostenible y la rentabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arerenza, Miguel Ángel (2010) Marketing Internacional 2da Edición Trillas México.
- Ballou, R (2014) Logística: Administración de la cadena de suministro. Editorial Pearson México.
- Daniels, John (2007) Negocios Internacionales, Editorial Prentice. México.
- Claver, E. L. (2000). Manual de administración de empresas (4a. ed.). Madrid.
- Comercio Exterior del Libro 2015, pág. 15)
- González, Cristóbal del Río (2003), El Presupuesto, Editorial Thompson, México, 9° Edición
- EUREPGAP: Es un programa y una referencia global de las Buenas Prácticas Agrícolas, gestionado por el Secretario de EUREPGAP.
- Horngren, Harrinson (2012) Contabilidad Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A México.
- Jesmar Trillo (2009), realizó una evaluación de la Productividad en el Taller de Servicios de Súper Autos Puerto Ordaz, C.A,
- KAST, F. E. (1979). Administración de las Organizaciones. Editorial Mc GranW-Hill.
- Koontz, H. y. Administración. Una perspectiva Global. México: Mc. Graw Hill.
- Ministerio de Agricultura, Perfil de mercado del mercado fresco, 2006, p. 12 – 13.
- Rojas, Carlos (1997) Diseño y Control de Producción. Ed. Libertad E.I.R.L Trujillo Perú.

- Tissieres Carrasco, Luis Miguel (2012), en optimización de los recursos de producción para incrementar la competitividad de la Empresa M&C Fruits S.A.C del distrito de Cieneguillo provincia de Sullana – Región Piura.
- Udolkin, Sergie (2014) Contabilidad de costos y gestión. Editorial Universidad del Pacífico. 1era Edición. Lima – Perú.

WEB – GRAFIA

- <http://www.monografias.com>
- <http://www.ricondelvago.com/trabajos>
- www.emprendepyme.net/tipos-de-presupuestos.html
- <http://development-way.blogspot.com/2017/07/exportacion-de-mango-2017.html>
- <https://www.pqs.pe/economia/impactos-beneficios-ley-regimen-agrario-negocios>

ANEXOS

VÍVERO PROPIO DE EMPRESA FRUTOS DEL PERÚ S.A



FORMAS DE EMPAQUETADO DE MANGO A EXPORTAR

